



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

LÅNGSIKTIG GRÖNYTEFÖRVALTNING I TEORI OCH PRAKTIK



Anna Sunding Självtändigt arbete - 30 hp
Landskapsarkitektprogrammet Alnarp 2015

LÅNGSIKTIG GRÖNYTEFÖRVALTNING I TEORI OCH PRAKTIK

LONG-TERM GREEN SPACE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE

Anna Sunding

Handledare: Hanna Fors, SLU, Institutionen för
landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Bitr. handledare: Tim Delshammar, SLU, Institutionen för
landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Examinator: Thomas B. Randrup, SLU, Institutionen för
landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Bitr. examinerator: Mats Gyllin, SLU, Institutionen för
arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Nivå och fördjupning: A2E

Kurstitel: Master Project in Landscape Architecture

Kurskod: EX0775

Program: Landskapsarkitektur

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2015

Omslagsbild: Anna Sunding, se även bildreferenser

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: long term, green space, management, maintenance

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

SAMMANFATTNING

Urbana publika grönytor har idag allt högre krav på sig att uppfylla en rad olika funktioner. Oförutsägbarheten i klimatförändringar och föränderliga användningsmönster gör att kraven på multifunktionalitet, långsiktighet och hållbarhet ökar. Landskapsarkitekturen har en viktig roll i att komma med innovativa lösningar på problemen, dock utgörs en stor del av debatten fortfarande av hur designskedet kan skapa lösningar. Trots att förvaltaren har ansvar för stadens grönytor under betydligt längre tid utgör förvaltningsskedet sällan fokus i dessa frågor. Aktuell teori och litteratur ger en bild i frågan men svarar inte på hur det faktiskt ser ut i praktiken.

Processen från design till skötselutförande är komplex och flera olika yrkesroller är inblandade, vilket har betydande inverkan på resultatet. Detta arbete syftar därför till att genom intervjuer undersöka hur attityderna ser ut hos designers, förvaltare och skötselarbetare i Sverige gällande att tänka och arbeta långsiktigt med gröna ytor. Genom att undersöka litteratur som behandlar ämnet jämförs både teori och praktik, och de olika yrkesrollernas attityder för att se hur de sammanfaller eller skiljer sig åt. Utifrån detta diskuteras vilken inverkan detta får på möjligheten att arbeta långsiktigt. Utifrån intervjuerna framgår att bara en av intervjupersonerna tycker att den har möjlighet att arbeta långsiktigt. Den problematik som tas upp av intervjupersonerna diskuteras utifrån ämnena; Attityd till den egna rollen och möjligheten att arbeta långsiktig, Attityd till andra instanser och processen som helhet, Ekonomiska och administrativa förutsättningar, Estetiska värderingar, Organisation och Kunskap och status.

ABSTRACT

Today urban public green spaces are facing a growing amount of demands regarding which functions they can provide. Climate change and changeable user patterns increase the demands on multi-functionality, long term thinking and sustainability. The field of landscape architecture constitutes an important role in providing innovative solutions to these issues, but so far the questions have been dominated by the debate on landscape design and what solutions it can provide. Despite the fact that managers are in charge of these spaces for far longer periods of time, the management stage is rarely considered as a crucial part of the solution. Current literature and theories provides important aspects of the debate, but the practical nature of the question requires that the field of practice is included in the investigation.

The process from design to maintenance is complex and several professional roles are involved, affecting the end result. This thesis aims to investigate the attitudes of working professionals in Sweden regarding the possibilities to think and work with long term results in mind. By comparison with current literature, theory and practise, as well as the attitudes of the different professional roles towards each other and the process from design to maintenance are investigated. The interviews conclude that only one of six interviewees believes they are able to work with long-term related issues at all. Further issues discussed by the interviewees are Attitudes towards the own professional role and the possibilities of working with long term issues, Attitudes towards other professional roles and the process as a whole, Economical and administrative conditions and limitations, Aesthetic values, Organisation and Knowledge and professional status.

FÖRORD

Det här arbetet har tagit lång tid att slutföra. Jag har tänkt på dessa frågor i fem år och jobbat med arbetet i sin nuvarande form i drygt ett. Jag har funderat på varför det har blivit så. Jag tror att ett sätt att ge en bild av detta är att beskriva hur frågan har förändrats under processen. Precis som många andra studenter tänkte jag att mitt examensarbete ska lösa något, att detta ska leda till att något blir bättre och att verkligheten påverkas på något sätt. Även om jag sedan länge har konstaterat att så blir väl knappast fallet så tror jag att det har varit en av anledningarna. Jag har velat komma åt något, jag har letat efter något. Problemet. Min upplevelse har varit att för att komma till problemet, så har jag fått backa. Flera gånger. Problembilden har vidgats och blivit bredare och frågan har blivit större och större och täckt in fler och fler aspekter. Det man då ska göra är att avgränsa och titta på en del av frågan. Men min upplevelse har varit att en stor del av problematiken sitter just i att frågan är så bred. Om jag tittar på bara teori eller bara praktik så missar jag glappet mellan dem.

På så sätt har jag fått cirkla runt ämnet för att hitta konturerna på var det är som jag tycker saknas. Det har ibland varit svårt att veta om det jag letar efter verkligen inte finns eller om det bara är jag som inte hittar det. Längre trodde jag att det jag undrade över var så självklart att alla redan hade slutat prata om det. Det fanns, det var bara jag som inte såg det. Nu kan jag se att frågan sträcker sig över så många stolar att den faktiskt faller emellan dem i vissa avseenden.

Delar av det jag har kommit fram till under letandet har nu blivit självklart för mig på ett sätt som gör att det är svårt att se det som ett resultat. Texterna jag läste för fem år sedan har satt sina spår, precis som intervjun jag gjorde i höstas. Jag tror

att jag kommer få nöja mig med att jag, såhär i slutskedet av arbetet, fortfarande inte har hittat alla svar, men i alla fall har en bättre bild av vilken frågan är.

Ett stort tack till Hanna Fors som ställde upp när jag behövde hjälp, och så småningom blev huvudhandledare. Utan din hjälp hade jag inte kommit fram till målet!

Stort tack till min mamma Kerstin som läste och språkgranskade hela arbetet.

Tack Sunna Pfeiffer för ditt stöd och dina åsikter om livet och layouten. Jag vet att jag kan lita på att din blick ser igenom och går direkt till kärnan.

Tack Gustav Johnsson för din genomläsning och åsikter om arbetet.

sammanfattning	3
abstract	3
förord	4
INLEDNING.....	7
bakgrund	8
frågeställning	9
syfte och mål och avgränsningar	9
METOD.....	11
litteratur och teori	12
intervjuer	12
arbetets struktur	15
CENTRALA BEGREPP.....	17
FÖRVALTNING.....	21
begreppet i litteratur och forskning	22
begreppsreflektion	27
vem är förvaltaren?	28
förvaltningens relation till design	30
LÅNGSIKTIGHET.....	35
begreppet långsiktighet	36
varför långsiktighet i förvaltning?	36
ekonomiska förutsättningar	38
organisatoriska förutsättningar	40
administrativa modeller	42
rådande attityder	43
förvaltarens kunskap och status	45
relationen mellan design och förvaltning	46
estetiska ideal och deras inverkan på skötselarbetet	47

INTERVJUER.....	51
det egna arbetet och den egna rollen	52
långsiktighet	56
andra instanser och processen som helhet	60
utbildning och status	70
estetiska ideal	72

DISKUSSION.....	75
metodkritik	76
långsiktighet och den egna yrkesrollen	78
förvaltningsorganisationen och dess aktörer	80
avtalsform och utvecklingsansvar	80
organisatoriska problem	83
designer vs. förvaltare	84
tidsperspektiv på långsiktighet	85
utveckla eller upprätthålla?	86
utbildning, status och befogenheter	89
slutsatser	90

KÄLLFÖRTECKNING.....	93
----------------------	----

BILAGA: INTERVJUGUIDE.....	99
----------------------------	----

"He may wonder why people put so much energy and effort into the nurture of cultivated and fragile landscapes that are usually far less diverse, vigorous and interesting than the 'weedy' landscapes that flourish in every unattended corner of the city.

Why indeed is the one tended with such care and attention and the other ignored or so vigorously suppressed?"

Michael Hough (1984 s. 111)



INLEDNING

BAKGRUND

I dagens frågor inom landskapsarkitektur börjar kravet på en ekologisk och holistisk design höras mer och mer och man har börjat ställa högre krav på att den ska vara öppen för och möjliggöra utveckling i ett längre tidsperspektiv (Koh 2004, Nassauer 1997). Under landskapsarkitekt-utbildningen har jag läst texter och artiklar, upprop och argument av många landskapsarkitekter om hur vi måste bli långsiktiga och hållbara i vår design. I den diskussion och litteratur jag har mött hittills verkar det som att de flesta är överens om att en förändring måste ske; en förändring i hur vi ser landskapsarkitektur, en förändring i värderingar, mål och till och med språket vi använder. Detta för att förändra yrkesrollen på det sätt som anses nödvändigt för att skapa dynamiska och hållbara miljöer som utvecklas och skapar värden över tid. I boken *Placing Nature* citerar Joan Nassauer (1997, s 47) Albert Einstein; *"We can not solve the problems that we have created with the same thinking that created them."* Hur uppenbart detta än kan tyckas vara, verkar det som att det inom landskapsarkitekturen fortfarande finns stark tro på att denna eftertraktade långsiktighet ska gå att designa fram.

Landskapsarkitekturen är uppdelad i tre huvudområden: Planering, design och förvaltning. Denna uppdelning börjar i teorin, redan genom Europeiska landskapskonventionens (ECLAS) definition av termen, och fortsätter ut i verklighet och näringsliv där de tre områdena är mer eller mindre uppdelade på de flesta arbetsplatser och institutioner. Förvaltning och skötsel är processer som verkar över tid och är i sin natur pågående snarare än tidsbegränsade. Trots detta verkar management och dess inneboende möjligheter för långsiktig utveckling inte utgjort ett primärt fokus i dessa frågor. Trots de många diskussionerna gällande idén om långsiktighet och vilka

värden den tillför landskapsarkitekturen har jag fortfarande stött på förhållandevis få strategier för management och hur detta ska inkorporeras i processen. Lindholst (2008) påpekar att det finns förhållandevis lite forskning om förvaltning och skötsel av urbana grönytor. Visst pratar man om skötselplaner och open-ended design, men det verkar vara mycket få fall där den som skapar visionen och den som ska utveckla och upprätthålla den har någon kontakt, eller ens känner till varandras arbete. Den förvaltning av gröna miljöer som sker idag tycks beroende av andra värderingar och brottas med helt andra problem. Frågor om långsiktighet och utveckling verkar till stor del vara frånvarande. De två fälten verkar till större delen vara både praktiskt och ideologiskt skilda. Visionen och utförandet kopplas samman genom den fysiska platsen, den urbana grönytan. För att visionen ska ha en inverkan måste den följa med hela processen, ända ut i det praktiska utförandet av skötsel och management. Med utgångspunkt i detta vill jag undersöka hur attityderna ser ut och om de skiljer sig åt, och vilka effekter detta får i praktiken i frågor som rör långsiktighet och grönyteförvaltning.

På många sätt har detta arbete varit ett letande efter frågan i lika stor uträkning som efter ett svar. De första tankarna startade i samband med en kurs på Alnarp som handlade om dynamisk vegetationsdesign. Jag blev hänförd av vad jag upplevde var ett nytt sätt att tänka kring utveckling över tid. Frågan startade där. Hur kan man jobba med dynamisk design? Jag läste i ett halvår i Wägeningen i Holland och blev introducerad till begreppet open-endedness, en process och en utveckling som inte har ett fast slutmål. Jag kände att här fanns det mer att gräva i och letade upp litteratur som berörde ämnet. Det blev till en början väldigt mycket teori och konceptuella idéer kring hur dessa fenomen ska och bör fungera. Efterhand upptäckte jag dels att det var svårt att överföra dessa teoretiska idéer till

praktiskt genomförande, men framförallt att frågan kändes felställd. Den verklighet där jag ville placera mina lösningar verkade inte alls mottaglig för dynamik och open-endedness. Det verkade som att det fanns problem i verkligheten som inte alls kunde lösas av de lösningar man diskuterade i teorin. Efter att ha blivit inblandad i ett projekt som handlar om upphandling av grönyteskötsel har jag fått en inblick i den verklighet där dessa miljöer ska förvaltas. Anläggningar, både nya och för länge sedan färdigbyggda, ska skötas och detta med hjälp av konkurrensutsatta upphandlingar och skötselbeskrivningar som helst ska vara så exakta och otvetydiga att de klarar en juridisk process. Den som står för långsiktigheten i dessa anläggningar är en beställare som ofta verkar sakna resurser eller kunskap att se på anläggningar ut ett längre perspektiv än löpande underhåll och skötsel. På många håll fick jag uppfattningen att man ska vara nöjd om gräsmattan blir klippt. Detta stärkte min uppfattning att frågan måste undersökas från båda håll. Jag måste ta del av attityderna hos alla som är inblandade i processen för att frågan ska bli relevant.

FRÅGESTÄLLNING

Hur resonerar designers och grönyteförvaltare i frågan om långsiktighet med avseende på grönytor och deras skötsel?

SYFTE OCH MÅL OCH AVGRÄNSNINGAR

Målet med detta arbete är att undersöka attityderna gällande långsiktighet hos olika yrkesgrupper som jobbar med design och förvaltning av offentliga gröna ytor. Jag vill också jämföra hur dessa attityder ser ut i förhållande till den teori som finns i ämnet. Genom att undersöka både teori och praktik kan jag få en djupare förståelse för hur man resonerar inom

de olika sidorna och hur de relaterar till varandra. På så sätt kan jag få en bild av om teorin diskuterar samma frågor som är aktuella i praktiken och vice versa, och vad det får för konsekvenser. Utifrån min egen yrkesroll vill jag fokusera på förutsättningarna för hur landskapsarkitektens idéer om långsiktig utveckling ska kunna implementeras ända ut i skötselutförandet och vilka eventuella hinder som finns för att detta ska kunna genomföras.

Målgruppen för mitt arbete är studenter och yrkesverksamma inom landskapsarkitektur som är intresserade av perspektiv på hur yrkesrollen som landskapsarkitekt skulle kunna, och kanske till och med redan ser ut, kopplat till den faktiska upplevelsen av de miljöer man har skapar.

Jag har valt att undersöka ämnet utifrån hur management och förvaltning tolkas och används genom processen. Diskussionen om design tas upp främst i relation till förvaltning och jag kommer inte fördjupa mig i de problem som kopplas till det. De frågor som undersöks kopplas framförallt till långsiktig utveckling av grönytor och mindre till de specifika problem som rör varje del av kedjan som hanterar de gröna miljöerna. Delarna kommer att nämnas om de på olika sätt är kopplade till problembilden, men det kommer inte ske en fördjupning i exakt *hur varje* delproblem ska lösas.

"The roles of the landscape designer and the land manager are analogous to the composer's and the performer's in music. This relationship has been neglected by both designer and manager. The former has relegated management to "maintenance"; the latter has often operated in ignorance of the design process."

Ian Firth (1980 s. 121)



METOD

I avsnittet beskrivs vilka metoder som har använts i arbetet. En beskrivning ges av intervjupersonerna och de övergripande teman som kom fram ur intervjuerna introduceras. Arbetsprocessen beskrivs översiktligt och rubriceringen kopplas till intervjutemana.

LITTERATUR OCH TEORI

För att få en första uppfattning i frågan ägnades arbetets inledande del åt en orienterande litteraturstudie. Utifrån inledande samtal med handledare och kollegor i samband med tidigare projekt fanns redan del litteratur som uppfattas som aktuell, däribland av författare som har skrivit flera artiklar i ämnet. Dessa fick sedan fungera som nav för vidare sökningar med hjälp av relevanta källor. Utöver detta gjordes litteratursökningar i databaser som Primo och Scopus med sökordet *management*, kompletterat med sökord som *green space*, *maintenance*, *sustainable* och *long term*. Sökningar gjordes även med svenska sökord som *grönyta*, *förvaltning*, *parkförvaltning*, *grönyteskötsel*, *långsiktighet*, *hållbarhet*.

Den kanske viktigaste bidraget på teorisidan har varit *Place-keeping – open space management in practice* av Dempsey, Burton och Smith. Boken kom ut under våren 2014 och är den mest omfattande genomgången av problematiken med dagens grönyteförvaltning som jag har hittat, framförallt eftersom den undersöker frågan ur flera olika perspektiv; ekonomiskt, estetiskt, organisatoriskt och begreppsmässigt. På många sätt är detta boken jag har väntat på sedan jag först började leta efter exjobbssämne, och den har blivit tongivande genom hela arbetet.

INTERVJUER

Det primära syftet med intervjuerna var att få en bild av attityderna i frågan hos yrkesverksamma på olika steg i processen mellan design och förvaltning; designers, förvaltningsansvariga och parkarbetare. Frågan om representativitet är svår i den här typen av urval men intentionen var snarare att undersöka hur ”vilken designer som helst” resonerar i frågan än att hitta det fåtal yrkesaktiva som är kända för sitt dynamiska arbete med grönytor eller på andra sätt är framstående inom fältet. Samma sak gällde för förvaltningssidan.

INTERVJUFRÅGOR OCH TEMAN

Utifrån frågeställningen byggdes en intervjuguide med ett antal rubriker i samråd med handledare (se bilaga). Intervjuerna utfördes som halvstrukturerade enligt Kvale (1997). Frågorna var öppna och under intervjuens gång uppkom mer specifika frågor kopplat till vad respondenten valde att prata om. Intervjuerna gjordes på diktafon och tog mellan 40 och 80 minuter beroende på hur mycket material som kom fram och vilken tid intervjupersonen hade till sitt förfogande. Intervjuerna transkriberades därefter i sin helhet. Materialet genomgick sedan en kombination av meningskoncentrering och meningskategorisering efter Kvale (1997). De utskrivna intervjuerna lästes igenom och det material som uppfattades som relevant kategoriserades utifrån de inledande frågetemana. Kodningen stämde till stor del överens med den inledande rubricering som gjordes av intervjufrågorna, med undantag för Utbildning/Status och Estetik som tillkom under intervjuernas gång. Detta ger följande rubriker, under vilka materialet redovisas i avsnittet Intervjuer:

Det egna arbetet och den egna rollen – Hur ser man på det egna arbetet? Vad ser man som ”sin uppgift”? Tycker man att man jobbar långsiktigt?

Långsiktighet – hur ser man på begreppet långsiktighet? Vad betyder det?

Andras roller och processen som helhet – Vilken är åsikten om de andra instansernas arbete? Deras uppgift och hur det fungerar? Vilka reella kopplingar har man till andra? Pratar designern med en förvaltare, beställaren med skötselpersonalen? Hur fungerar organisationen av förvaltningen och hur påverkar det arbetet med och resultatet på grönytorna?

Utbildning och status – vilka konsekvenser får nivån av kunskap och arbetets status för grönytan.

Estetiska ideal - estetiska värderingar och vad respondenten menar med ”fint”.

URVAL AV INTERVJUPERSONER

Att göra ett slumpmässigt representativt urval från hela Sverige var tyvärr inte möjligt med tanke på tidsplanen. De försök som gjordes att kontakta ett bredare urval gav inget resultat, utan urvalet skedde utifrån egna kontakter och rekommendationer från handledare och kollegor. Inledningsvis var avsikten att intervjua skötselpersonal med någon form av utbildning. På grund av svårigheterna att hitta intervjupersoner hade bara en av skötselarbetarna relevant utbildning. Detta visade sig snarare vara en fördel då det gav insyn i attityderna hos en helt utbildad skötselarbetare som har lärt sig jobbet från kollegor. Några av intervjupersonerna gav tips på andra personer som kunde vara intressanta på respektive instans. Detta innebär i princip ett snöbollsurval (Larsson, 2005) av intervjupersoner.

Detta minskar givetvis representativiteten ytterligare, men har fördelen att kunna visa samma organisation ur flera olika perspektiv. På så sätt har framförallt förvaltningsintervjuerna blivit mer fallstudieartade än förväntat. Då alla respondenter befann sig i närområdet utfördes intervjuerna ”personligen”. Tre av intervjuerna genomfördes hemma hos respondenterna, två i mötesrum på respondenternas arbetsplats och en på ett café.

RESPONDENTBESKRIVNING

Designer 1 jobbar som konsult på ett privat konsultföretag sedan 5 år tillbaka. Hen har gått en femårig utbildning till landskapsarkitekt.

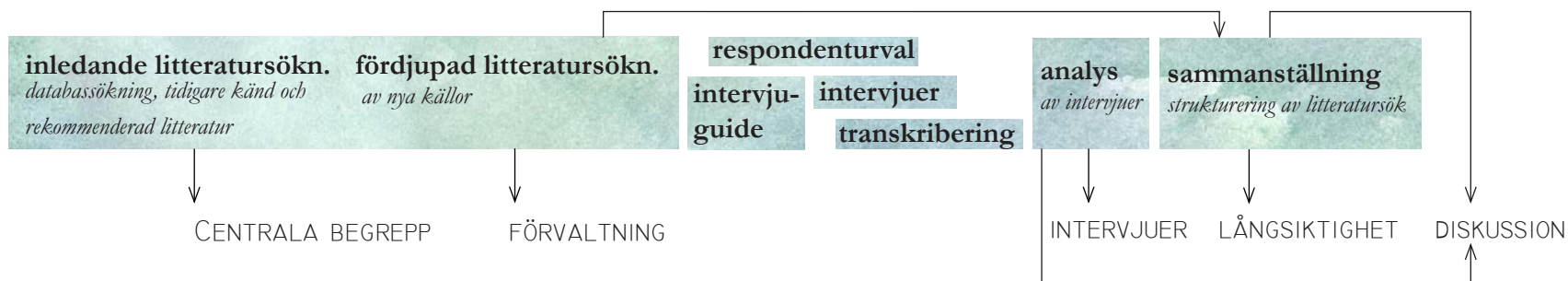
Designer 2 jobbar nu som planerare på kommun, men har tidigare jobbat som konsult på ett landskapsarkitektkontor. Hen har gått en femårig utbildning till landskapsarkitekt.

Förvaltare 3 jobbar som arbetsledare på en bolagiserad driftsavdelning i en större stad i Sverige. Respondentens utbildning framgår inte ur intervjumaterialet.

Förvaltare 4 jobbar som upphandlingsansvarig av drift på en kommun i en större stad i Sverige. Hen har jobbat med förvaltning i 5 år och gått en treårig utbildning till landskapsingenjör.

Skötselarbetare 5 jobbar som säsongsanställd i hos ett förvaltningsföretag i en större stad i Sverige. Hen har jobbat i två säsonger och har ingen grön utbildning och erfarenhet utöver det.

Skötselarbetare 6 jobbar som säsongsanställd hos ett förvaltningsföretag i en större stad i Sverige. Hen har jobbat med detta och liknande arbeten i tre säsonger och har gått en treårig utbildning till trädgårdsingenjör.



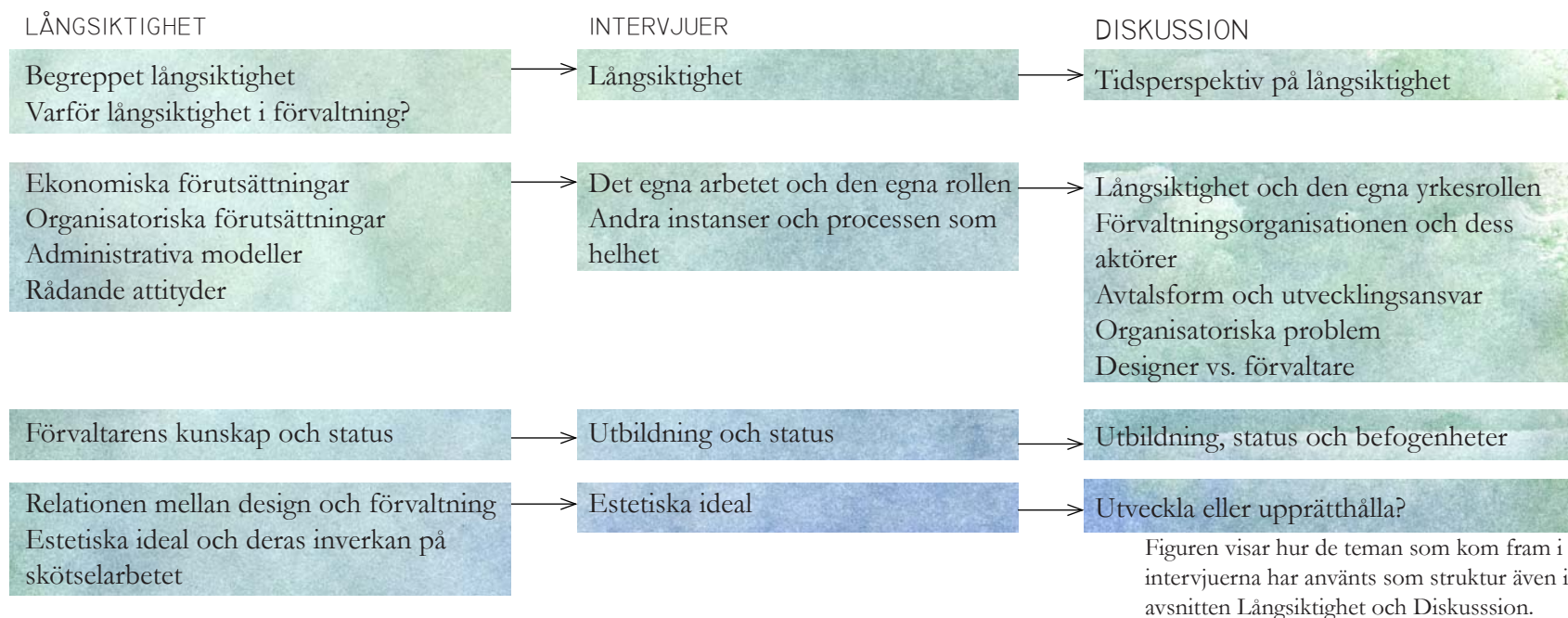
Figuren visar en schematisk överblick av arbetsprocessen och de rubriker som arbetets olika delar har resulterat i.

ÖVERSIKT ARBETSPROCESS

Modellen ovan ger en överblick över hur processen har sett ut och hur arbetet med de olika delarna har resulterat i de olika rubriker som redovisas i arbetet. Då litteratursökningen har skett i flera omgångar finns igen klar avgränsning mellan inledande och fördjupad litteraturstudie.

När intervjumaterialet kategoriserats gjordes kvalitativa analyser för att hitta likheter och skillnader mellan de olika intervjupersonernas svar, kopplat till den roll de innehar. Därutöver tolkades de uttalanden som visade på vilken attityd respondenterna hade gentemot de andra instanserna.

En första analys gjordes av materialet genom att enbart jämföra de olika intervjupersonernas svar. Det mesta av den litteratur som uppfattades som relevant hade i detta skede lästs in, men inte strukturerats för redovisning. Efter samråd med handledare strukturerades avsnittet *Långsiktighet* efter motsvarande rubriker, se figur på nästa sida. Ytterligare en analysgenomgång gjordes efter det, nu genom en jämförelse mellan intervjupersonernas svar och den teori som behandlade motsvarande fråga. Resultatet av de båda analyserna redovisas samlat under rubriken *Diskussion*.



ARBETETS STRUKTUR

Arbetet följer en ganska klassisk redovisningsform. Avsnitten *Förvaltning* och *Långsiktighet* ska ses som arbetets teoridel. Som landskapsarkitekt ville jag först få en klarare bild av vad förvaltning faktiskt innebär. Avsnittet ska därför ses som en fördjupad undersökning och reflektion gällande begreppet. Avsnittet *Långsiktighet* redovisas utifrån motsvarande tema som intervjuerna gav. Avsikten med detta är att underlätta för läsaren att se sambanden mellan ganska vitt skilda ämnen och för att jämförelserna mellan teori och praktik ska bli tydligare. Dessa teman återkommer också i avsnittet *Diskussion*. I figuren ovan ges en översikt av de aktuella rubrikerna och hur

de hänger samman. Rubrikerna redovisas i något omkastad form i arbetet, fokus ligger här på deras inbördes relation.

"Time is therefore crucially important because sustainability focuses on long, inter-generational timescales, in contrast to the alleged short-terminism and intra-generational emphasis of contemporary societies."

Maggie Roe (2007 s. 5)

CENTRALA BEGREPP



Här beskrivs de begrepp som är grundläggande för uppsatsen. Andra begrepp diskuteras efterhand som de introduceras i arbetet.

LANDSKAPSARKITEKTUR

ECLAS(2008) definition av landskapsarkitektur lyder: "Landscape Architecture is the discipline concerned with mankind's conscious shaping of his external environment. It involves planning, design and management of the landscape to create, maintain, protect and enhance places so as to be both fictional beautiful and sustainable (in every sense of the word), and appropriate to diverse human and ecological needs."

Landskapsarkitektur är en disciplin som närapå definieras av sin extraordinära bredd. För att dela upp området i hanterbara delar gör man ofta en uppdelning i design, planering och management (Marshall, 1981 i Jansson & Lindgren 2012).

DESIGN

Ordet är både ett substantiv och ett verb och kommer ursprungligen från latinets *designare*; att märka ut, från *de-* + *signare* att märka. Ordet har många definitioner och Merriam-Webster har en av de mer omfattande beskrivningarna jag har hittat:

1. to conceive and plan out in the mind;
2. to plan or have in mind as a purpose;
3. to devise or propose for a specific function;
4. to create, plan or calculate for serving predetermined end; prepare or layout deliberately;
5. to indicate with a distinctive mark or sign;
6. to outline a sketch in proportion for creating a work of art

or serve as a pattern in the practical arts;

7. to plan and plot out the shape and disposition of the parts of; and the structural construction of; draw the plans for;
8. to create, fashion, execute, or construct according to a plan;
9. to plan and produce with a special intentional adaptation to a specific end

Design innebär en kreativ, skapande handling och siktar mot en specifik punkt, ibland beskrivet som ett mål. Ordet berör inte tidsaspekten utan har snarare en generell betydelse av något som görs före något annat, som förberedelse eller avsikt. Begreppet är inte pågående utan snarare en definierad aktivitet med en klar början och slut.

MANAGEMENT

Ordet har flera innebörder enligt Merriam-Webster:

1. the act or manner of managing; handling, direction, or control.
2. skill in managing; executive ability
3. the person or persons controlling and directing the affairs of a business, institution, etc.

Management kommer från verbet *manage* som har sitt ursprung i det italienska verbet *maneggiare* som betyder att hantera, träna(hästar), vilket i sin tur kommer från det latinska ordet *manus* som betyder hand. Verbet *manage* har också flera betydelser:

1. to bring about or succeed in accomplishing, sometimes despite difficulty or hardship
2. to take charge or care of
3. to handle, direct, govern, or control in action or use.

Ordet har flera betydelser, bland dem hittar man den dubbla idén om att ta hand om och styra över. Det verkar också innebära en pågående handling som inte har någon

tidsgräns(även Jansson & Lindgren 2012). Om man tittar på den initiala betydelsen hittar man också innebörden att det är något som görs upprepade gånger och har en väldigt praktisk form. Management innebär alltså en pågående, kontrollerande och omhändertagande handling och refererar också till personen/organisationen som utför handlingen.

FÖRVALTNING

Det svenska ordet förvaltning har betydelsen *“att sköta eller administrera något för någon annans räkning. Speciellt används termen för att beteckna den organisation, offentlig förvaltning, som har till uppgift att bereda och verkställa de politiska besluten.”* (NE, 2015)

Begreppet och dess olika betydelser diskuteras vidare under rubriken *Förvaltning*.

ÖVERSÄTTNING AV BEGREPP OCH BETYDELSER

Att skriva en text på svenska när större delen av litteraturen är på engelska skapar behovet av en svensk översättning. Detta kompliceras något när man måste ta hänsyn till hur de svenska termerna används i svensk litteratur. Olika ämnesområden använder olika begrepp för att beskriva ungefär samma sak och skillnaden kan ligga i hur rutiner är politiskt eller administrativt organiserade, vilket kan vara svårt att ha insyn i som utomstående utan praktisk erfarenhet av de olika systemen.

För enkelhetens skull har jag valt att låta förvaltning fungera som en rak översättning av management. På samma sätt kommer maintenance översättas till skötsel/grönyteskötsel. Ett begrepp som använts av flera av de viktigaste källorna är place-keeping, som diskuteras vidare längre fram. Jag har inte hittat någon svenskt översättning av ordet, och då det i

grunden handlar om förvaltning har jag valt att använda det ordet som översättning även för det begreppet.

LÅNGSIKTIGHET

Begreppet långsiktig kan beskrivas *”som inriktar sig på period långt fram i tiden”* (NE, 2015) eller *”Som gäller eller tar hänsyn till (ofta mer övergripande och betydelsefulla) händelser långt fram i tiden”* (Wiktionary, 2015)

Begreppet handlar om att arbeta eller tänka på ett sätt som innefattar idéer om långa tidsperioder eller ha i åtanke de konsekvenser eller den utveckling som blir längre fram av det man gör idag. Det finns ingen definierad gräns för hur långt fram i tiden långsiktigheten sträcker sig, utan kan snarare jämföras med horisonten, den flyttar sig i takt med att vi gör det. Begreppets definition och vad den innebär diskuteras vidare under rubriken *Varför långsiktighet?*

GRÖNYTA

SCB (2010) definierar grönyta som: *”Allt grönt inom tätortsgränsen, såsom allmänna parker och öppna gräsytor samt andra träd- eller gräsbevuxna ytor, vid byggnation överblivna gröna ytor (impediment), villaträdgårdar, gröna ytor mellan flerbostadshus, industribyggnader och även gröna stråk mellan vägar. Minsta areal är 0,01 hektar.”* Arbetet handlar om hur publika grönytor kan utvecklas på lång sikt, vilket främst innebär ytor i kommunal ägo som sköts antingen i kommunens egen regi, av en extern entreprenör eller med hjälp av brukarmedverkan. Därför innefattas inte villaträdgårdar och privata ytor som inte är tillgängliga för allmänheten. Beroende på hur man ser på långsiktighet kan mindre ytor användas varför ingen lägsta storlek är aktuell i arbetet.

"...unlike current practice and design education today, design actually starts at the precise moment that construction ends."

Michael Hough (i Belangér 2009 s. 28)



FÖRVALTNING

Avsnittet ger en fördjupad genomgång av hur begreppet förvaltning definieras och används. Närliggande begrepp presenteras och diskuteras. Avslutningsvis presenteras teoretiska modeller för hur förvaltning kan förhålla sig till design.

BEGREPPET I LITTERATUR OCH FORSKNING

Begreppet management i betydelsen förvaltningen av grönytor finns beskrivet under olika ämnesområden. Urban forestry behandlar planering och förvaltning av träd och angränsande ytor i urbana miljöer, landscape management/greenspace management beskriver ekonomi, organisations- och arbetsformer inom landskapssektion, samt naturvård. (Bengtsson, 2010).

Jansson & Lindgren (2012) gör en genomgång av hur begreppet management definieras och används i forskningssammanhang. Där konstateras att forskning och litteratur som berör begreppet sällan definierar vad som menas och i de fall där det definieras saknas en enhällig definition. James et al (2009) menar att det saknas en gemensam förståelse för begreppet och beskriver bristen på en teoretisk bas och gemensam begreppsmodell och menar att det är en svaghet.

I sökandet efter en definition har jag hittat både olika beskrivningar av begreppet, men också olika sätt att beskriva begreppet på. Jag har valt att kategorisera dem grovt i tre olika typer, som beskrivs under de följande rubrikerna. Dessa kategorier är inte skilda åt, och en definition kan falla under flera kategorier. Uppdelningen ska snarast ses som en indikation om hur begreppet används på olika sätt i olika sammanhang.

EN VETENSKAPLIG DEFINITION

En typ av definition återfinns i vetenskapliga artiklar som ofta publiceras i tidskrifter kopplade till exempelvis planering, urban forestry, green space management osv.

Exempelvis beskriver Albrechts (2004 i Jansson & Lindgren, 2012) management som “a process where planned visions becomes the best decisions it can at any given point.”

Steiner (1991, i Jansson & Lindgren, 2012) definierar management som “the judicious use of means to accomplish an end”.

Delshamar (2005) beskriver parkförvaltning som ”aktiviteterna att planera, anlägga och förvalta parker. Att förvalta parker innebär både vidmakthållande och utveckling.”

Inom planeringslitteraturen görs en klar skillnad i tid mellan planering och förvaltning, där förvaltning förväntas efterfölja planering. Exempelvis definierar Mabelis and Maksymiuk (2009 i Jansson & Lindgren, 2012) “management of urban green areas” som planering av processen, något som är skilt från den spatiala processen. Jansson & Lindgren (2012) påpekar att mycket av den undersökta litteratur som finns inom urban forestry fokuserar på de tekniska aspekterna av management, även om den går att återfinna en del gällande de organisatoriska aspekterna. Dessutom används begreppet management oftast synonymt med den operationella nivån av management, något som författarna själva definierar som maintenance. (Jansson & Lindgren, 2012)

Den här kategorin av definitioner är ofta definierade utifrån sin specialiserade gren och är ibland till för att förtydliga hur begreppet används i det givna sammanhanget. Jansson & Lindgren (2012) menar att det gör att de oftast inte är överförbara på det övergripande begreppet landscape

management som innefattar alla olika grenar.

EN JÄMFÖRANDE/KONCEPTUELL DEFINITION

Den här typen av definition är oftast konceptuell och mer generell, och görs många gånger i jämförelse med, eller för att särskilja management från design och planering.

Här ingår Europeiska landskapskonventionens (2008) definition av "landscape management": ...action from a perspective of sustainable development, to ensure the regular upkeep of a landscape, so as to guide and harmonise changes which are brought about by social, economic, and environmental processes.

En vanlig distinktion som görs är att beskriva planering och design som något som definierar nya strukturer i landskapet, på olika skalor, medan management behandlar existerande landskapsstrukturer. Samtidigt konstaterar Jansson & Lindgren att distinktionen mellan planering och management inte alltid är tydlig och att båda kan handla om existerande strukturer. Trots detta är de ofta uppdelade och behandlas som separata processer, ex. i regionala eller lokala organisationer (exempelvis kommuner). De är alltså ofta uppdelade i praktiken. (Jansson & Lindgren, 2012)

Thompson (2000) ger exempel på två författare som har gjort definitioner som beskriver relationen mellan design och förvaltning:

"Landscape design is the art of making good outdoor places. [...] Landscape management is the art of managing places to make them better." (Turner 1990, i Thompson, 2000)

"Landscape design is concerned with the conservation and enhancement of landscape resources for the benefit of current and future generations *at the site level, usually with a*

specific end state in view. Landscape planning is concerned with the conservation and enhancement of landscape resources for the benefit of current and future generations *at a strategic level and usually over a long time scale.* Landscape management is concerned with the conservation and enhancement of landscape resources for the benefit of current and future generations *as an ongoing process, usually at the level of one or many sites.*" (Stiles, 1994, i Thompson 2000)

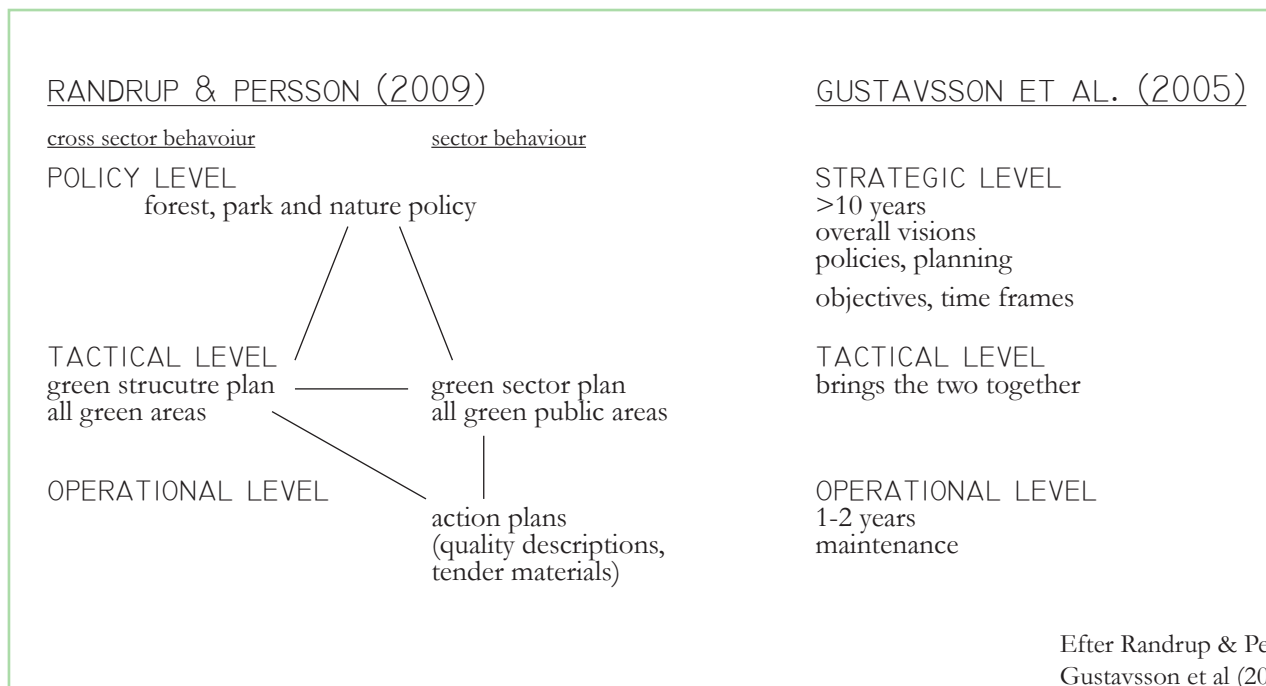
Det tidigaste försök till definition som Jansson & Lindgren hittar i sin genomgång kommer från Firth (1980) och handlar om förvaltningen av historiska landskap. Där argumenteras för att management inte borde hänvisas till begreppet skötsel, utan snarare ses som relaterat till design (Jansson & Lindgren 2012).

En definition som utgår från en jämförelse kan i sitt sammanhang visa på en ståndpunkt eller särskilja olika discipliner från varandra. Men den säger ganska lite om vilka aktiviteter detta innefattar eller hur förvaltning ter sig oberoende av övriga två discipliner.

EN DEFINITION AV FÖRVALTNING SOM AKTIVITETSNIVÅ OCH ORGANISATIONSTRUKTUR

Gustavsson et al. (2005) gör en distinktion mellan "förvaltning som aktivitet" och organisatorisk förvaltning, där den senare handlar om människorna och/eller institutionerna som utför aktiviteterna. Författarna menar att management som aktivitet adresserar olika skalor och gör detta utifrån ett tidsperspektiv där olika nivåer motsvarar olika tidsspann.

På den strategiska nivån skapas de övergripande visionerna. Man utformar målformuleringar, policys budgetering, tidsramar och beslut om vad som ska göras på den operationella nivån.



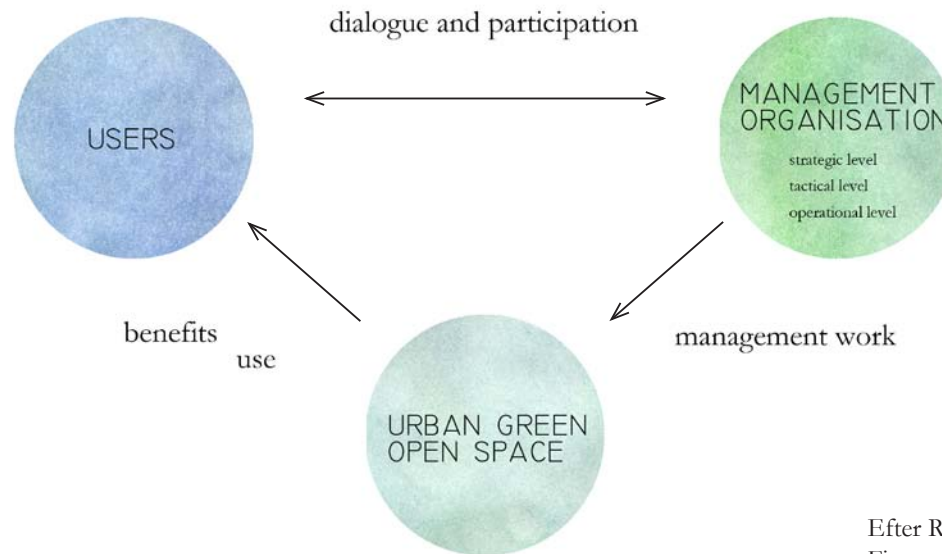
Efter Randrup & Persson (2009) och Gustavsson et al (2005). Figuren visar de två olika modellerna och dess nivåer utifrån respektive klassificering.

Detta med tidsramar på tio år eller mer. På den operationella nivån utförs specifika väldefinierade uppgifter som ligger i linje med de visioner som definierats på den strategiska nivån. På den operationella nivån utförs aktiviteterna årligen eller vartannat år. På den taktiska nivån sammanförs de två andra nivåerna. Vad det innebär rent praktiskt specificeras inte.

Persson & Randrup (2009) har tagit fram en modell för ”strategic park management” som i stora drag kan jämföras med Gustavsson et al.’s (2005) olika tidsspann. Skillnaden är att Randrup & Perssons modell istället är kopplad till den organisatoriska uppbyggnaden (där Gustavsson et al. beskriver aktiviteten).

På policynivån skapas långsiktiga visioner, eller specifika strategier för gröna ytor. Dessa visioner ska helst baseras på grundliga analyser och planer formulerade på den taktiska nivån. (Randrup & Persson, 2009) På den taktiska nivån görs grönyteplaner och -inventeringar som används för förvaltningsrutinerna. Här bör det också finnas relationer med andra urbana ytor och administrativa organisationer inom ex. kultur eller utbildning. Den operationella nivån är utförarnivån som innehåller konstruktion, skötsel och underhåll.

För att ge en bild av arbetet med att förvalta offentliga gröna ytor har Persson & Randrup (2009) skapat den s.k. POU (Park-Organisation-User)-modellen vilken är tänkt



Efter Randrup & Persson (2009).
 Figuren visar de olika aktörer som ingår i
 förvaltningsarbetet enligt POU-modellen

att ge en bild av relationen mellan den fysiska platsen, förvaltningsorganisationen och användarna. Utifrån en undersökning i nordiska parkförvaltningar menar författarna att arbetet som utförs i en parkförvaltning innefattar förvaltning som utgörs av bl.a. allmän planering, bygglovsinspektion, marknadsföring, trädplaner och parkpolicys.

Arbetet med skötseln av gröna ytor innefattar enligt undersökningen praktiska moment som gräsklippning och ogrärensning, men också arbetet med upphandlingsprocessen, skötselbeskrivningar, städning och snöröjning (Randrup & Persson, 2009).

Den här typen av definition ger en mer praktiskt bild av

begreppet förvaltning och fokuserar både på de olika aktörer som begreppet innefattar och på de aktiviteter som utförs inom förvaltningsorganisationen. Först i den här kategorin framgår hur många aktörer som är inblandade och den påföljande komplexiteten i begreppet. Det blir tydligt att förvaltningsorganisationen innehåller i sig många roller. Dessutom måste dess relation till ytan och användarna inkorporeras i en definitionen för att den ska bli en heltäckande bild.

FÖRVALTNING, SKÖTSEL OCH UNDERHÅLL

Ytterligare en fråga som tas upp i många av de texter som diskuterar förvaltning (management) är dess relation till skötsel (maintenance). Det råder stor samstämmighet kring att dessa inte betyder samma sak, men åsikterna går isär gällande hur de står i förhållande till varandra. Jansson & Lindgren (2012) menar att den operationella nivån av management innefattar alla typer av skötsel, underhåll och utveckling av urbana, främst gröna öppna ytor, t.ex. städning, installation och underhåll av utrustning, och inte bara skötsel av vegetation. Management avser dock inte bara den operationella nivån med tekniska och biologiska aspekter, utan även mänskliga relationer och organisatoriska aspekter (kommunikation och samarbete). Den organisatoriska aspekten innefattar de aktörer som är inblandade, hur förvaltningen (management) organiseras, beslutas och kommuniceras till användarna, tillsammans med ekonomiska frågor som prioritering och finansiering. Aktiviteterna på den operativa nivån är fortfarande i fokus, men som en av flera nivåer av förvaltningen. (Jansson & Lindgren, 2012)

Gustavsson et al. (2005) menar att management täcker hela skalan, från strategisk till operationell nivå, medan maintenance endast innefattar tekniska aktiviteter på den operationella nivån. Management är också mer dynamiskt och kreativt än maintenance som främst handlar om att bevara och behålla. Lindholst (2008) gör också en skarp gräns mellan management och maintenance, men menar istället att management främst handlar om de ekonomiska aspekterna.

Delshammar (2005) menar att maintenance är ett separat begrepp då det bygger på att arbeta mot satta mål medan ”utveckling” handlar om att formulera nya. Det handlar också om att dessa processer jobbar mot olika typer av mål,

maintenance handlar om att göra små ändringar, medan utveckling beskriver mer extensiva förändringar (Jansson & Lindgren, 2012).

Gränsen mellan skötsel och underhåll tas upp av ett par olika författare. Persson et al. (2009) gör en grundlig genomgång av hur begreppet har definierats över åren, och poängterar att skötsel inte bör förväxlas med underhåll, något om Bengtsson (2010) ansluter sig till. Skötsel (maintenance) är det arbete som görs (årligen) för att upprätthålla skick, utseende, funktion och kvalitet på ytor (Gustavsson et al. 2005, Persson et al. 2009). Underhåll gäller de insatser som görs efter kontroll och är till för att återställa eller utveckla funktionen hos ett objekt eller en yta. (Persson et al. 2009, Bengtsson 2010)

Ett praktiskt exempel återfinns i Granskningsrapport, Underhåll i Malmö stad (2009, s 26): ”*Drift* innebär skötsel som behövs för en anläggnings dagliga funktion, t.ex. eltilförsel till belysning och avfallshantering. Driftåtgärder är kortsiktiga (t.ex. < 1 år) och har normalt inget bestående värde. *Underhåll* innebär skötsel och reparationer som behövs för att behålla eller återställa en anläggnings funktion och/eller kapitalvärde under dess livslängd. Underhållsåtgärder är långsiktiga (t.ex. > 1 år) och har normalt ett bestående värde.”

Rapporten behandlar främst det som kallas för svart drift, dvs. vägar och broar. Trots detta bör det noteras att här, och i många andra avseenden, ses den löpande driften som en kortsiktig åtgärd.

BEGREPPSREFLEKTION

Utifrån sin genomgång av hur begreppet management används menar Jansson & Lindgren (2012) att för att hitta sätt där förvaltning kan ligga till grund för utveckling behövs en omfattande och gemensam förståelse av vad begreppet betyder i ett urbant sammanhang. För att nå en gemensam förståelse och en hållbar utveckling finns det också ett behov av att se på det urbana landskapet, med alla dess öppna och gröna ytor som en helhet, *och som ett och samma kunskapsområde*. I detta ingår att lyfta fokus från den fysiska platsen till att också inkludera organisationen som förvaltar platser och dess användare (Jansson & Lindgren, 2012). Författarna menar också att trots att brukarmedverkan är tidskonsumerande och dyrt, kan det förbättra förvaltarens arbete mot mer ekologiskt och socialt hållbara landskap och processer.

Det är intressant att notera att Randrup & Persson (2009) tar upp ett "väletablerat" exempel (Hitchmough, 2004) där begreppet management primärt används som teknisk aktivitet, alltså i betydelsen maintenance, men menar trots detta att det finns "little if any disagreement" (Randrup & Persson, 2009, s 37) kring vilka aktörerna är och vilka aspekter som bör anses relevanta. Jag undrar om detta inte är precis det förbiseende av frånvaron av den gemensamma förståelse för begreppet som Jansson & Lindgren efterlyser. Jag tycker snarare att det visar på att det finns ett praktiskt förfarande, eller en "bransch användning" av begreppet som förblir i bruk oavsett om forskarna är överens eller inte.

Jag började tidigt med att försöka formulera en begreppsdefinition för att ha detta klart för mig när jag gick djupare in i arbetet. Men min upplevelse är att det redan i definitionsstadiet blir problematiskt. Flera ämnesområden arbetar parallellt, delvis isolerat från varandra, med liknande

definitioner. Jag tycker att det verkar finnas, om inte en begreppsförvirring så en "begreppsmångtydighet" där olika grenar jobbar på sitt sätt. Samtidigt höjs röster (Jansson & Lindgren 2012, Gustavsson et al. 2005, James et al. 2009) som efterfrågar en samordning och gemensam och holistisk förståelse. Jag vet inte om det är av godo att komma med ytterligare en definition, jag vet inte heller vilken av de beskrivna jag vill ansluta mig till. Det jag har tagit med mig är att en enhällig definition saknas, och att det gömmer sig en problematik bakom begreppsmångtydigheten som genom administrativa rutiner kan komma att påverka praktiken, en diskussion som återkommer längre fram.

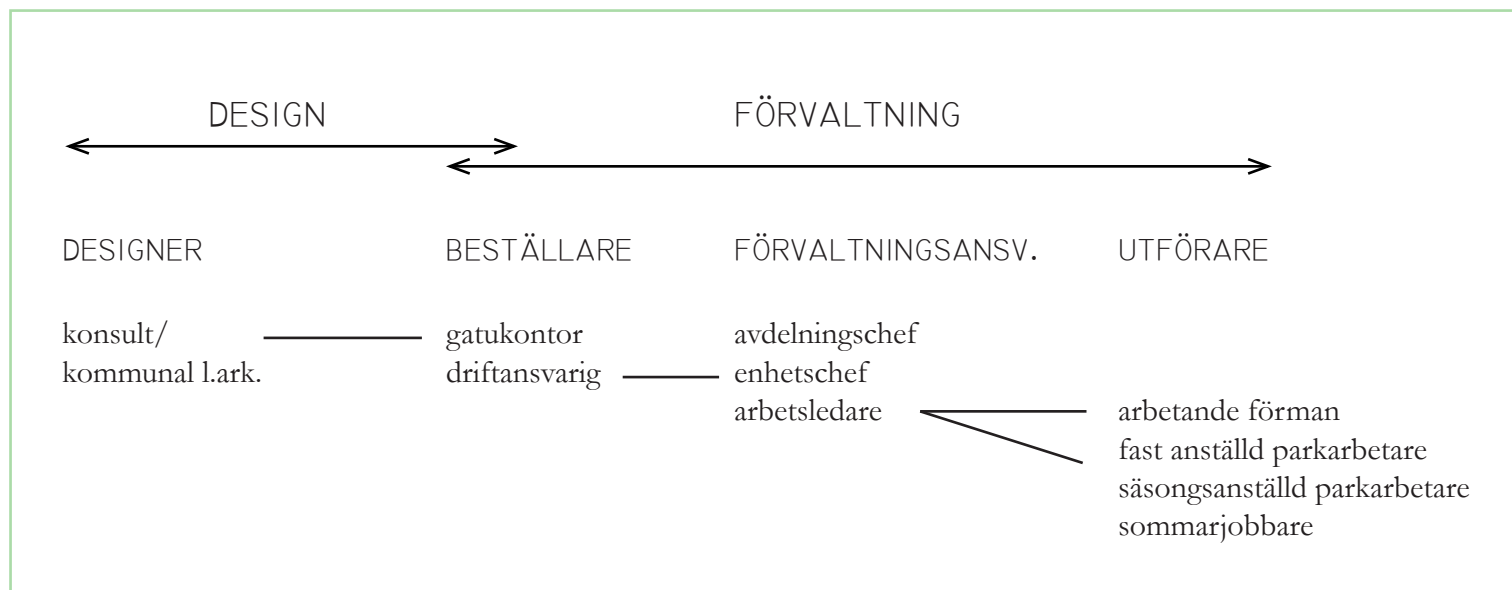
ORGANISATORISK NIVÅ	ROLLER	SKÖTSELRELATERADE ARBETSUPPGIFTER
POLITISK/STRATEGISK	politiker	beslutsfattande
ADMINISTRATIV/TAKTISK	tjänstemän	beslutsunderlag, planering, projektledning, uppföljning
OPERATIV	parkarbetare	anläggning skötsel underhåll

Efter Bengtsson (2010). Figuren visar vilka organisatoriska nivåer som påverkar skötselarbetet, vilka roller som är inblandade samt exempel på arbetsuppgifter de utför.

DEM ÄR FÖRVALTAREN?

Diskussionen om vad förvaltning är påverkar i förlängningen också frågan om vem som är förvaltaren. Utifrån min frågeställning att undersöka hur designers och förvaltare resonerar framgick det ganska snart att "designern" är förhållandevis lättidentifierad som roll. Även om det finns flera olika former av ansvarsfördelning och samarbete mellan olika kompetenser i designstadiet är det fortfarande en eller ett fåtal personer som kan ha ganska god överblick och kontroll över hur resultatet blir. När förvaltaren ska identifieras blir det dock tydligt att denne omöjligen kan utgöras av en enda person.

Bengtsson (2010) gör en beskrivning av hur parkförvaltning fungerar organisatoriskt utifrån Randrup & Perssons och Gustavssons aktivitets- och organisationsnivåer. Denna bild blir väldigt schematisk då den faktiska ansvarsfördelningen ser olika ut i olika kommuner. Bengtsson (2010) påpekar också att det finns mer skrivet om förvaltning av grönytor än om förvaltarna och deras roller. så även om dessa modeller ger en viss överblick finns det fortfarande ganska lite forskning om förvaltaren och dennes roll.



Figuren visar vilka yrkesroller som har framgått ur intervjumaterialet och hur deras inbördes hierarki ser ut. Modellen visar också vilka roller som har kontakt med varandra.

Modellen ovan visar en schematisk överblick över kedjan från designer till utförare som den ser ut utifrån det som har beskrivits av intervjupersonerna. Här framgår att förvaltarrollen sträcker sig vertikalt över de olika nivåerna i organisationen som Bengtsson (2010) beskriver. Man får inte glömma att denna utsträckning också agerar horisontellt över de olika stegen processen som sträcker sig från ritbord till skötselredskap. Strecken visar vilka aktörer som har kontakt mellan de olika instanserna. Det blir tydligt att det är förhållandevis många roller som är inblandade i arbetet och att det finns ganska få kontaktytor längs kedjan.

FÖRVALTNINGENS RELATION TILL DESIGN

På samma sätt som begreppet management har strukturerats och förklarats med hjälp av olika modeller finns det också motsvarande konceptualisering av relationen mellan förvaltning och design. I kedjan från ritbord till skötsel blir synen denna relation relevant då den påverkar vad man förväntar sig att de olika delarna ska utföra och vilken aspekt som ska ta hänsyn till den andra.

Kendle, Rose & Junko (2007) sätter upp fyra typer:

Management for design: Skötseln ska ta fram designerns idé och sedan bibehålla stasis eller genom cyklisk förnyelse. Detta betyder ofta en ”justering efter planen”.

Management by design: När utformningen av ett landskap har tagit hänsyn till kostnaden för skötsel och minimerat de insatser som krävs för att sköta landskapet.

Design for management: När utformningen av landskapet tar vara på möjligheterna som skötselprocessen innebär, t.ex. brukarmedverkan, istället för enbart ett jobb som måste utföras.

Design by management: I många av dagens utformade landskap finns ingen formell design, dessa är istället resultatet av en rad skötselinsatser.

Dessa fyra typer beskriver olika sätt som design och förvaltning kan förhålla sig till varandra. I den första typen verkar det ligga på förvaltningen att förhålla sig till den ursprungliga designen. I de två följande typerna förhåller sig designern till framtida skötsel, antingen genom att minimera den eller genom att utnyttja de mervärden den kan ge. Den sista typen poängterar det faktum att många platser inte (längre) har någon formell

designintention. Det är snarare flera förvaltningsbeslut som har tagits över tid som har påverkat hur platsen ser ut.

SKÖTSELIDEAL

Bengtson (2010) har utvecklat begreppet skötselideal ur *management styles* beskrivet av Jönsson & Gustavsson (2002). Dessa skötselideal existerar på olika nivåer i en organisation, exempelvis en kommunal parkförvaltning och handlar både om vilka ideal som den som sysslar med långsiktig planering och den som sysslar med ogrärensning har. De olika idealen kan kombineras och olika ideal kan gälla för olika delar av samma plats. Skötselidealet beror också på hur ytan är utformad från början och vad den har för funktion.

Det estetiska skötselidealet prioriterar utseendet och den visuella upplevelsen. Här hittar man strävan efter ett ”välskött, ogräsfritt, välstädat och prydligt utseende”(Bengtsson 2010). Detta ideal tar också hänsyn till kulturhistoriska värden i det formspråk som präglar parken. Detta ideal finns snarare i ”finparken” än på ytor med en mer vildvuxen karaktär. Skötseln är ett medel att uppnå det estetiska idealet.

Det ekonomiska skötselidealet handlar om att skapa en så rationell skötsel som möjligt, med effektiv skötsel och budgetbegränsningar i åtanke redan under designfasen. Man anpassar skötseln efter maskiner och arbetsmetoder vilket gör att det kan uppfattas som teknikinriktat. Här är skötseln ett mål i sig, till skillnad från i de andra idealen.

Det ekologiska skötselidealet innebär att man jobbar med naturen som förebild. I skötselarbetet tas hänsyn till miljön vad gäller arbetsmetoder och redskap. Man strävar efter en varierad och upplevelserik miljö och har ofta en pedagogisk ansats. Skötselplanerna har i det ekologiska idealet ett “anslag

av långsiktighet”, och tar hänsyn till värden som exempelvis biologisk mångfald. De värden som det ekologiska idealet innebär kan kombineras med andra ideal men också innebära konflikter med dem. Skötseln är ett medel att uppnå det ekologiska idealet.

Det sociala skötselidealet har som huvudmål att ha brukarens upplevelser och rekreationsmöjligheter i centrum. Tillgänglighet för alla och olika och förändrade användningar av parken efter besökarens behov. Här ingår också parker där brukarna tar över delar av skötseln. Parkförvaltningen jobbar efter vad brukaren efterfrågar. Detta kan innebära kombinationer med de övriga idealen men också uppfattas som ett problem för skötseln. Skötseln är ett sätt att uppnå målet i det sociala idealet, men har då delvis ett egenvärde som aktivitet. (Bengtsson, 2010)

Skötselidealen syftar primärt till att beskriva hur förvaltaren agerar. Relationen till designintentionen beskrivs inte djupare än att vilket skötselideal som används beror på den. Men utifrån den beskrivningen borde man kunna hävda att designern också kan ha ett skötselideal i åtanke. Detta ideal är sedan förvaltarens uppgift att tolka, bl.a. utifrån hur platsen är utformad. På så sätt blir designerns avsikt med ytan grundläggande för hur förvaltaren kommer att uppfatta den. Om idealen skiljer sig åt är det också rimligt att anta att ytan på sikt kommer att förändras utifrån det ideal som ansvarig förvaltare arbetar efter.

PLACE-KEEPING

En av de senare ansatserna att skapa en förklaringsmodell för relationen mellan design och förvaltning introducerades av Wild et al. (2008, i Dempsey, Burton & Smith, 2014). Denna modell har sedan tagits upp och fördjupats av Dempsey, Smith och Burton bland annat i boken Place-keeping – open space management in practice (2014).

Begreppet place-keeping beskrivs som ett mer hållbart sätt att arbeta med gröna ytor där grundtanken bygger på adaption och långsiktighet. Begreppet innefattar också ett alternativt sätt att se på platsskapande. Författarna menar att traditionellt platsskapande är en linjär process som så småningom leder till förfall och ett behov av regeneration. Utifrån begreppet place-keeping utgör platsskapande istället en del av en cykel som består av konstant förvaltning, kontroll, förnyelse och adaption. (Smith, Dempsey & Burton, 2014)

Dempsey & Smith (2014) menar att place-keeping och place-making (om än något förenklat) kan översättas till design och förvaltning. Där design handlar om att skapa högkvalitativa platser, handlar förvaltning om att bibehålla och öka dessa kvaliteter. Konceptet bygger alltså snarare på relationen mellan dem, beskriven i figuren ovan.

En grundläggande tanke i konceptet är att förändring är ofrånkomlig. Det är bara genom att förstå förändring och hur platser adapteras efter den som place-keeping kan fungera effektivt och fortsätta attrahera människor att använda platser över tid. (Dempsey & Smith, 2014)

Traditionell förvaltning bygger ofta på standardiserade skötselrutiner som strävar efter att hålla platser och grönytor i ett fixt stadium (Cabe Space, 2006). Utifrån tanken om place-keeping är definitionen av förvaltning flexiblare och mer

evolverande och utgår från tanken att en plats inte är ”klar” samma dag som implementeringen av designen är färdigställd.

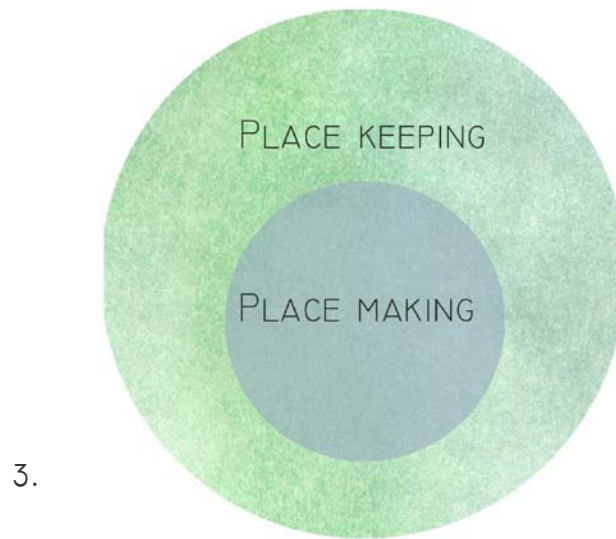
Platser är dynamiska och tar tid på sig att mogna, efterhand som träd växer och ger större förutsättningar för biodiversitet, användningen etableras och platsen syfte växer fram. (Burton, Dempsey & Mathers, 2014) Anknytningen till en plats stärks över tid när de används dagligen och vid speciella tillställningar. Place-keeping kan därför beskrivas som en långsiktig och lyhörd förvaltning som bibehåller och förstärker platser sociala, miljömässiga och ekonomiska kvaliteter både nu och i framtiden. (Dempsey & Smith, 2014) Detta innebär att förvaltning ses som en pågående aktivitet och där platsskapande (design) uppstår då och då som svar på vad samhället kräver av de öppna ytor (Smith, Dempsey & Burton, 2014). Däremot betyder detta inte att platsskapandet tar slut när förvaltningen börjar. De är snarare överlappande och flytande koncept (Dempsey & Smith, 2014).

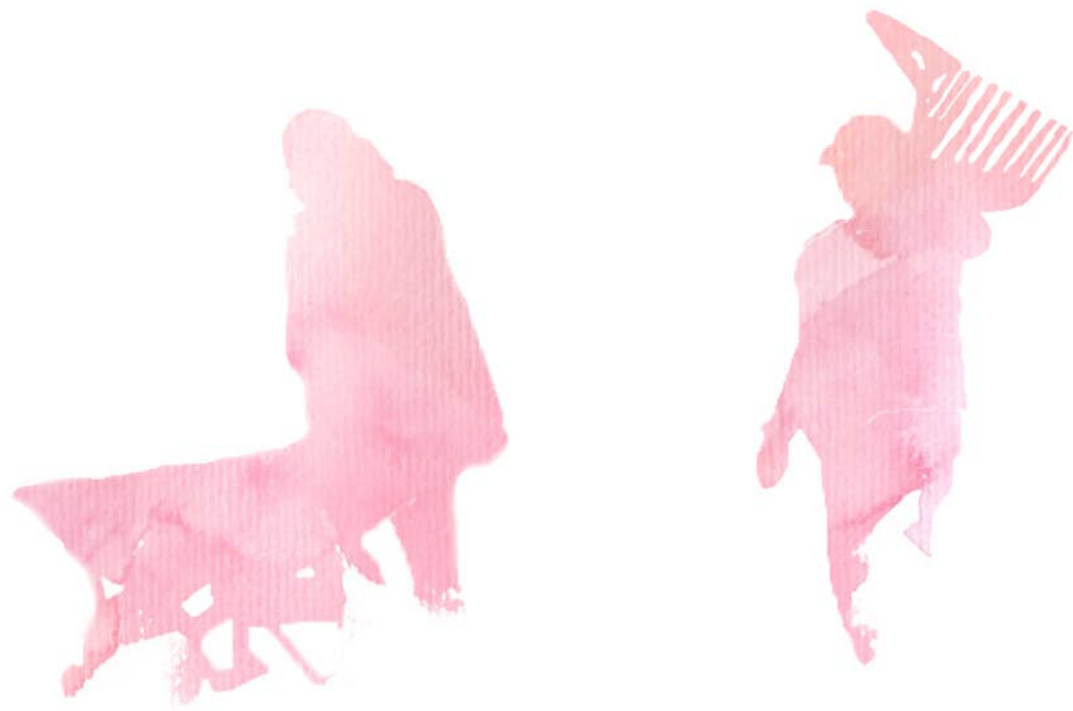
Smith, Dempsey & Burton (2014) menar att det är dags för en radikalt nytänkande gällande de underliggande principer och idéer vi har gällande öppna ytor. Vi borde utmana förväntningarna vi har på våra ytor och ifrågasätta hur de förvaltas och varför. Detta har redan delvis börjat hända där ekonomiska begränsningar tvingar fram förändringar i de praktiska rutinerna. Tyvärr stöder varken rådande normer eller existerande resurser den här synen. Detta beror främst på att nuvarande organisatoriska strukturer bygger på linjära och separata processer för skapandet och den påföljande förvaltningen av platser och ytor. Uppdelningen leder till att synergieffekter som öppna ytor kan bidra med under en mer holistisk syn inte upptäcks eller till och med ignoreras. Trots att omfattande förändringar redan har påbörjats så är dessa tankesätt och procedurer kopplade till öppna ytor så väletablerade att de inblandade aktörerna är oförmögna att

se potentialen i att göra saker på ett annat sätt. Författarna hävdar att detta visar på ett behov av förvaltning utifrån begreppet place-keeping. Detta måste baseras på ett koordinerat angreppssätt för att höja medvetenheten om, och visa på vikten av, långsiktig förvaltning hos beslutsfattare på alla nivåer. Det krävs också en kontinuerlig debatt i takt med att rollen hos öppna ytor förändras som ett resultat av att de sociala, ekonomiska, miljömässiga förutsättningarna gör det. (Smith, Dempsey & Burton, 2014)

Figuren till höger visar hur relationen mellan platsskapande och place-keeping kan konceptualiseras på olika sätt.

1. Platsskapande som leder till place-keeping som åtskilda aktiviteter.
2. Platsskapande som är influerat av place-keeping, exempelvis genom valet av högkvalitativa material, vilket ger mindre skötsel på sikt, eller när designern jobbar tillsammans med förvaltare i det platsskapande skedet för att ta med place-keeping aspekter.
3. En tvåvägsrelation där place-keeping ses som en integrerad del av platsskapandet, och där place-keeping är drivande i processen. Interrelationen mellan koncepten innebär att man snarare kan se platsskapande som en del av place-keeping.





LÅNGSIKTIGHET

“As to a park, when the outlay has been made, the results may, and under good management must, for many years afterwards, be increasing in value at a constantly advancing rate of increase, and never cease to increase as long as the city endures.”

Fredrick Law Olmsted (i Barber, 2005 s. 3)

Avsnittet inleds med en fördjupad undersökning av begreppet långsiktighet. Sedan följer en genomgång av hur litteraturen beskriver förutsättningarna för att arbeta långsiktigt inom grönyteförvaltning.

BEGREPPET LÅNGSIKTIGHET

Frågan om långsiktighet kopplas populärt till begreppet ”Hållbar utveckling” som slog igenom 1987 med rapporten ”Vår gemensamma framtid”, känd som Brundtlandrapporten. I rapporten återfinns det som har blivit det vanligaste sättet att beskriva ”hållbar utveckling”: *”Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”*. Detta handlar om att långsiktigt bevara jordens resurser. Utifrån definitionen delar man in hållbarhet i social, ekologisk, och ekonomisk hållbarhet. Skälen till att arbeta långsiktigt eller ha långsiktighet i åtanke kan vara olika och kopplat till hållbarhet bygger det på att se till att det sätt vi gör saker på idag inte minskar våra möjligheter att göra samma sak (eller något annat) i framtiden.

Långsiktighet är ett ganska vagt begrepp, vilket framgår redan i definitionen. Det finns inga satta mått för hur länge ”långsiktigt” är, och det går att resonera långsiktigt utifrån olika perspektiv (t.ex. socialt, ekonomiskt och ekologiskt). Man kan arbeta utifrån alla men också utifrån bara ett av perspektiven. Det man gör kan vara långsiktigt ändå.

BEGREPPETS ANVÄNDNING

När långsiktiga mål sätts upp görs detta oftast för att ge vägledning åt kortsiktiga mål eller de beslut som i sig inte har en direkt påverkan på vad som händer långt fram i tiden.

Långsiktigheten kan beskrivas som en *vision* eller *riktning* som styr de beslut som rör mer kortsiktiga mål eller insatser. Kopplat till grönyteförvaltning kan detta tolkas på olika sätt. Att arbeta långsiktigt kan givetvis också här handla om att hushålla med resurser enligt definitionen av hållbar utveckling. Det är dock viktigt att notera att ”resurshushållning” inte får förväxlas med att göra ”minsta möjliga” vilket i många avseende kan fungera som motsats till långsiktighet, framförallt kopplat till grönyteförvaltning. Denna diskussion återkommer längre fram i arbetet.

Begreppet kan också enbart handla om att skapa långsiktiga mål som styr dagliga beslut, utan att vara kopplat till värderingar om resurshushållning eller frågan om hållbar utveckling. Oftast går de hand i hand, men det är viktigt att notera att begreppet långsiktighet inte automatiskt innefattar värderingar kring ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Arbetssättet blir beroende av vilka aspekter långsiktigheten syftar till att understödja.

Skälet till att jag har valt att undersöka dessa frågor utifrån ”långsiktighet” snarare än ”hållbarhet” återfinns också här. Jag har alltså bara tittat på om man jobbar efter idéer om hur något ska fungera långt fram i tiden, utan att gå djupare in i om detta är hållbart utifrån flera olika perspektiv, och faktiskt uppfyller de omdiskuterade kraven för ”hållbar utveckling”.

VARFÖR LÅNGSIKTIGHET I FÖRVALTNING?

Den europeiska landskapskonventionen instiftades 2000 och handlar om människans landskap. Detta innefattar också stadslandskapet. Ett av målen för konventionen är att hitta former för planering och förvaltning som är både hållbara

och långsiktiga. Både förvaltning och utveckling av landskapet betonas som viktiga faktorer. (Boverket, 2007)

HÅLLBARHET OCH LÅNGSIKTIGHET

Mycket av den litteratur jag har hittat resonerar utifrån begreppet hållbarhet inom design och förvaltning, snarare än långsiktighet. Dessa begrepp är dock som tidigare nämnt tätt sammankopplade. Dempsey, Burton & Smith (2014) menar att för att en plats ska kunna bli hållbar måste det finnas strategier som sträcker sig längre än själva skapandet av platsen. Dessa strategier fungerar inte om de är baserade på kortsiktiga mål, utan måste grunda sig i ett långsiktigt angreppssätt som sträcker sig en livstid. Författarna menar att om förvaltning inte inkorporeras i detta blir idén om långsiktighet inget annat än en välvillig intention. De påpekar att lyhörd och långsiktig förvaltning försäkrar att sociala, miljömässiga och ekonomiska kvalitéer hos en plats kan åtnjutas av båda nuvarande och kommande generationer. (Dempsey, Burton & Smith, 2014) I skriften Bostadsnära natur (2007, s 59) menar Boverket att för att säkra kvaliteten hos den urbana grönytan krävs ”ett långsiktigt och strategiskt arbete som omfattar hela kedjan från den fysiska planeringen, via genomförande till förvaltning och bruk”.

Roe (2007) menar att tidsaspekten är avgörande eftersom hållbarhet fokuserar på generationsöverskridande tidsskalor, vilket står i kontrast till det kortsiktiga fokus som präglar dagens samhälle. Gustavsson et al. (2005) menar att hållbar förvaltning av urbana trädytor och parker måste fokusera på långsiktig förvaltning så att dessa komplexa habitat kan upprätthålla flera olika funktioner även i framtiden. Barber (2005) menar att hållbarheten hos parker och grönytor är en nyckelfaktor för framgång för nuvarande och framtida

generationer och att problemen med långsiktig förvaltning och skötsel måste lösas. Cabe Space (2004) beskriver hur kvaliteten hos parker och grönytor inte enbart grundar sig i platsens utformning utan beror till stor del på hur den initiala kvaliteten förvaltas och sköts över tid.

Randrup & Persson (2009) menar att bra förvaltning inkluderar strategiskt tänkande och långsiktig planering, där strategier helst ska vara baserade på analyser och planer som utvecklats på den taktiska nivån. Författarna menar dessutom att en förvaltningsorganisation som främst jobbar på den operationella nivån kommer på sikt att få lägre prioritet gentemot andra offentliga frågor som upplevs som mer angelägna eller aktuella.

Cabe Space (2004) beskriver skötsel som den dagliga manifestationen av förvaltning. Skötseln utgör en stor del av det arbete som krävs för att försäkra att platser och ytor är i skick för att kunna användas som avsett. Detta pågår överallt, på våra gator, stadskärnor och offentliga ytor och har på det sättet en större inverkan på vårt dagliga liv än den relativt ovanliga investeringen i ett platsskapande projekt. I samma stund som en plats har blivit färdigbyggd börjar den omformas och förändras, och även den mest välgjorda park och urbana grönyta visar snabbt tecken på förfall om inte fortlöpande och adekvata förvaltnings- och skötselrutiner etableras. Även ytor som tidigare har fungerat bra kan sjunka i kvalitet genom okoordinerade eller stegvisa förändringar, eller om felaktig skötsel sätts in. (Cabe Space, 2004)

FRÅNVARO AV LÅNGSIKTIGA STRATEGIER

Carmona & de Magalhaes (2006) hävdar att de flesta är inblandade i debatten om offentliga ytor är överens om att det har skett en generell nedgång. Meningsskillnaden snarare

ligger i vad man menar är orsaken. (Carmona & de Magalhaes, 2006) Dempsey, Burton & Smith (2014) påpekar att mycket kunskap fortfarande saknas kring hur förvaltning förhåller sig till platsskapande och hur det kan uppnås på lång sikt. Detta beror på en brist på empirisk forskning gällande effektiviteten hos långsiktiga skötselstrategier. Trots att vi kan se värdet av att förvalta och sköta en plats är det fortfarande oklart hur detta ska utvärderas förhållande till sociala, ekonomiska och miljömässiga värden. (Dempsey et al. 2014)

James et al. (2009) gör en omfattande undersökning bland yrkesaktiva och drar slutsatsen att generella funktioner och fördelar med grönytor är generellt väl förstådda. Däremot finns det otillräcklig förståelse i hur man ska planera, designa och förvalta grönytor samt hur grönytor beter sig under sociodemografiska och klimatförändringar. Randrup & Persson (2009) beskriver hur de flesta aktiviteterna som sker i nordiska parkförvaltningar fokuserar på kortsiktigt underhåll. Veldig lite fokus läggs på längre perspektiv och idag finns det brister i de långsiktiga planeringsstrategierna. Även den litteratur som finns är fokuserad på kortsiktig skötsel och tittar väldigt lite på långsiktig och planerings-relaterad förvaltning menar författarna. Borgström et al (2006) menar att problemet med förvaltning av grönytor är att det saknas en koppling mellan långsiktiga mål och skötselåtgärder som har kortare tidsfokus, exempelvis genom en mellannivå motsvarande Gustavsson et al.'s (2005) taktiska.

Gustavsson et al. (2005) menar att mer uppmärksamhet bör ges åt långsiktig förvaltning. Konijnendijk (1999 i Jansson & Lindgren, 2012) menar att management behöver bli mer innovativ och strategisk, snarare än bara teknisk. Randrup & Person (2009) påpekar att om dynamiska system som parker och grönytor bara upprätthålls kommer de gradvis att degenerera, och menar att detta har bevisats genom

situationen i Storbritannien. Habraken (1998 i Dempsey, Burton & Smith, 2014) går ett steg längre och menar att för att försäkra att platsens själ, dess *genus loci*, bevaras, upprätthålls och förstärks, är det nödvändigt att behandla platsen på lång sikt som en föränderlig, transformativ plats. Burton, Dempsey & Mathers (2014) menar att platser inte är statiska; de förändras och utvecklas över tid efterhand som behov och prioriteringar förändras, vegetation växer och byggda element kräver renovering. Användningen förändras ofta över dagen så väl som säsongen, och de fulla förtjänsterna med en plats kan *bara* realiseras över tid.

EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Idén om att en park ska öka i värde över tid, med hjälp av god förvaltning, uttrycks redan av Olmsted (se citat s.35). Trots att idén som sådan på intet sätt är ny verkar den fortfarande lysa med sin frånvaro på många håll inom grönyteförvaltningen.

Anläggningen av en park utgör 20-50% av den totala kostnaden och bara 2% av den totala livstiden. Det betyder att i stora drag 98% av livstiden och 50-80% av kostnaden ligger under förvaltarens ansvar. Till skillnad från designerns direkta och ganska tydliga inverkan är managerns mer subtil och verksam över tid. (Kendle, Rose & Junko, 2007)

De ekonomiska förutsättningarna blir därför avgörande för långsiktig förvaltning. Trenden med upphandling och externalisering av förvaltningsarbetet har lagt ytterligare fokus på frågan. Kreutz, Dempsey & Lindholst (2014) påpekar att finansieringen av gröna och offentliga ytor kommer att fortsätta vara en viktig och kontroversiell fråga för en avsevärd tid framöver.

LÅNGSIKTIG FINANSIERING

För att kunna försäkra långsiktig förvaltning bör det finnas en plan för långsiktig finansiering av en plats redan när den skapas. Tyvärr ser det oftast inte ut så i realiteten, och det finns många exempel på fall där nedskärningar i förvaltningen har sänkt kvaliteten på grönytor. (Dempsey & Smith, 2014) Dessutom finns den sällan livstidsberäkningar för vad kostnaden blir när en ny plats skapas. Detta är rutin vid t.ex. byggnadskonstruktioner och hade stärkt kopplingarna mellan skapandet av en plats och dess påföljande förvaltning. (Smith, Dempsey & Burton, 2014)

När en ny plats skapas läggs ofta mycket pengar på projekt- och exploateringsfasen. Däremot saknas det ofta pengar till förvaltning och drift, trots att det är då som ytan tas tillvara och utvecklas (Boverket, 2007). I praktiken kan investeringar i nya platser dessutom leda till ökade kostnader genom stora investeringar i en design som kräver mer skötsel än tidigare. Kostnaden ökar utan motsvarande ökning i förvaltningsbudgeten. Detta kan alltså leda till att nya ytor skapas utan att det varken finns budget, kunskap eller utrustning som krävs för att förvalta den (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014).

Separationen mellan design och förvaltning, specifikt i relation till finansiering, förvärras av detta faktum att kostnaden för förvaltningen sällan faller på de som designade och byggde projektet (Cabe Space, 2006b). I den offentliga sektorn kan ett projekt finansieras av en avdelning men skötas av en annan. På samma sätt har privata aktörer sällan ett långsiktigt intresse när de väl har sålt planen, kostnaden för förvaltningen faller på den som tar över. (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Detta kan i förlängningen leda till en cykel av uppbyggnad – förfall – återuppbyggnad, som tidigare nämnts under

rubriken *place-keeping*. Denna cirkel är uppenbart ohållbar och kontraproduktiv, inte bara ur ett ekonomiskt, utan också ekologiskt och socialt perspektiv. (Smith, Dempsey & Burton, 2014)

OFFENTLIGA FINANSIERINGSMEKANISMER

Offentlig budget är ofta begränsad och konkurrens kan förekomma mellan offentliga tjänster, men också mellan olika platser i staden (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014). Det finns väldigt lite lagstiftning kopplat till grönyteförvaltning (Randrup & Persson 2009, Boverket 2007) vilket gör att frågorna får en låg prioritet i alla finansieringsstrukturer, både lokala och nationella (Smith, Dempsey & Burton, 2014). I en undersökning som gick ut till offentliga förvaltningar i Storbritannien identifierades bristen på ekonomiska resurser som den största utmaningen (Carmona & de Magalhaes, 2006). Detta har också visat sig i Sverige då 90-talets försämrade ekonomi ledde till minskad skötsel av urbana grönytor med sjunkande kvalitet som resultat (Boverket, 2007).

Att beräkna värdet på offentliga ytor är svårt med hjälp av traditionella ekonomiska värderingsmetoder, särskilt när ett monetärt värde ska sättas på de effekter och inverknings de har gällande allt från välmående hos användarna till huspriser i närliggande områden. Att dessutom försöka värdera tillgångar som estetisk skönhet blir omöjligt då detta bygger på subjektiva värderingar. (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014) Detta innebär att det råder en avsaknad av pålitliga och praktiska modeller som kan användas för att beräkna värdet av urbana grönytor och fungera som beslutsunderlag (Tyrväinen, 2001, i James 2009). Utifrån den beslutsfattare som lokala politiker och beslutsfattare har blir det på många sätt de som är ytterst ansvariga för förvaltningen av gröna ytor (Cabe Space, 2004),

och där det ekonomiska värdet inte kan bevisas blir det också svårare att få vidare medel. Detta innebär att de som är direkt ansvariga för grönyttorna, skötselarbetarna måste jobba för att maximera utfallet av begränsad budget. (Smith, Dempsey & Burton, 2014) I dessa lägen krävs en offensiv förvaltning som visar på vikten av parkförvaltningarnas arbete och ansvar (Randrup & Persson, 2009).

Den största delen av offentliga ytor är under kommunalt ansvar vilket gör att det är traditionella kommunala modeller som dominerar finansieringen av gröna ytor. Dessa bygger fortfarande till stor del på kortsiktiga politiska beslut och budgetspann som oftast sträcker sig ett år i taget. Detta skapar ett grundläggande problem för den långsiktiga förvaltningen av offentliga ytor. (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014) Hållbar förvaltning kräver kontinuitet. Om förvaltningsmetoderna förändras konstant, i takt med att budgeten går upp eller ner, har vegetationen ingen chans att anpassa sig till nya förhållanden och kommer antagligen inte nå de satta målen, framförallt inte om det rör sig om trädytor och andra system som tar lång tid på sig att utvecklas. (Gustavsson et al., 2005) Lindholst, Dempsey, & Kreutz (2014) menar att ett steg i att stärka möjligheterna för långsiktig förvaltning är att låta förvaltningsfrågor stå över lokal politik, exempelvis genom lagstiftningar som försäkrar att dessa frågor inte är beroende av politiska svängningar i lika stor grad.

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Modeller för hur förvaltningens organisation kan beskrivas har diskuterats under rubriken *Förvaltning som aktivitetsnivå och organisationsstruktur*. Detta avsnitt behandlar istället hur organisationerna fungerar.

KOMMUNAL ORGANISATION

Det finns väldigt lite lagstiftning kopplat specifikt till grönyteförvaltning, istället bygger förvaltningen på policys som tas fram av varje enskild kommun (Dempsey & Burton, 2012), vilket gör att kommuner inte har ett samordnat sätt att förvalta sina grönytor (Randrup & Persson, 2009). Detta gör att det är svårt att dra specifika slutsatser om "kommunala förvaltningsorganisationer" i stort. Det som kan konstateras är att det ofta finns en fragmentering av ansvar och att förvaltningar ofta är uppdelade i avdelningar som t.ex. park, gata och miljö. Aktiviteterna fokuseras ofta inom varje avdelning och samordningen mellan dem är begränsad. (Carmona & de Magalhaes, 2006) Vidare är uppgifterna ytterligare uppdelade inom varje avdelning, exempelvis är kontrollrutiner av utfört arbete uppdelat från planering och skötseluppgifter (Randrup & Persson, 2009). Detta leder till ett okoordinerat angreppssätt till förvaltning av offentliga ytor, framförallt "vardagsytor"; mindre formella eller centrala platser som inte har samma status som t.ex. en stadspark.

Detta tänkande fortsätter att prägla kommunal förvaltning, och Carmona & de Magalhaes (2006) menar att det är det största hindret för mer integrerade åtgärder. Ett exempel på detta är underhållsarbeten som inte uppfattas som separerade från daglig skötsel av förvaltningsansvariga. Dessa uppgifter uppfattas snarare som en flytande skala gällande vad som krävs för att ta hand om grönyttorna: Vissa uppgifter utförs dagligen, andra görs med något års intervall. Dock är större insatser och underhållsarbeten beroende av helt andra finansieringsmekanismer, något som många av de internationella fallstudierna tyckte blev svårare och svårare att finansiera. (Cabe Space, 2004) I Sverige har begreppet underhållsskuld fått mer uppmärksamhet även kopplat till

gröna utemiljöer. År 2012 startade Movium ett projekt för att undersöka problemet, då det inte fanns någon forskning i ämnet (Movium, 2012). Frågan har alltså uppdagats ganska nyligen i svensk grönyteförvaltning.

SEPARATION AV DAGLIGT ARBETE OCH LÅNGSIKTIG PLANERING

Förvaltning handlar inte om att bibehålla grönytan i ett fixt stadium utan om en balans mellan bevarande och utveckling. Därför måste mål upprättas för vad det är ytan ska uppnå och en strategi för hur man ska nå dit med tiden. (Boverket, 2007) Kendle, Rose & Junko (2007) menar att många organisationer sköter sina ytor utan specifika mål. I de fall där mål finns är de ytliga och självrefererande, och lyckas inte identifiera eller ifrågasätta syftet med platsen eller förvaltningsmetoden. I Borgströms undersökning från 2006 konstateras att de kortsiktiga målen på den operativa nivån sällan kopplas till långsiktighet, exempelvis genom utvärderingar eller uppföljningsarbete (Borgström et al., 2006). I en internationell undersökning som gjordes av förvaltningar framkom också en tydlig uppdelning mellan den dagliga förvaltningen och den långsiktiga utvecklingen, oftast genom uppdelningen av ansvar inom samma avdelning (Cabe Space, 2004). I en undersökning som gjordes av nordiska parkförvaltningar visade sig också att största delen av arbetet går till att organisera skötseln och att begränsat fokus ligger på långsiktig utveckling. Författarna poängterar att det inte handlar om att hitta en organisationsmodell som är ”bäst”, utan det som krävs är moderna parkförvaltningar som är kapabla att anpassa sig och hitta fungerande arbetsmetoder inom ramen för olika organisationsmodeller. (Randrup & Persson, 2009)

Den beskrivna uppdelningen ökar ytterligare av rutinen med upphandling och därmed externaliseringen av förvaltningstjänsterna. Delar av arbetet utförs utanför kommunens organisation vilket leder till att flera olika roller inom flera olika organisationer har ansvaret för förvaltningen. (Burton, Dempsey & Mathers, 2014) Detta leder till en situation där koordinationen mellan olika ansvarsområden antagligen blir viktigare för kvaliteten på förvaltning grönytor än hur den formella distributionen av ansvaret ser ut (Cabe Space, 2004). Carmona & de Magalhaes (2006) poängterar att det inte är upphandlingsförfarandet i sig som upplevs som ett problem av förvaltaren. Uppdelningen kan dock leda till en brist på ansvarskänsla i skötselprocesserna på grund av flera organisationssteg och därför minskad lyhördhet mellan de som bestämmer och de som utför arbetet. Ett sätt att öka kvaliteten på grönytor kan därför vara en viss grad av decentralisering av ansvaret, som fortfarande stötts upp av ett övergripande, stadsomfattande system. (Cabe Space, 2004)

Om man tittar på hela processen från design till förvaltning ser bilden likadan ut där. Boverket (2007) menar att för att säkra kvaliteten på urbana grönytor ligger en stor utmaning i att koppla planering till förvaltning och att faktiskt konkretisera och genomföra de mål och visioner man har satt upp. Men antalet aktörer gör att det är svårt att försäkra att de avsikter som den som ritar platser har genomförs i förvaltningen (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Fragmenteringen bygger också på fenomenet som tidigare diskuterats i att finansieringen av skapandet och förvaltandet av en plats är åtskild (Smith et al., 2014a). I bokens avslutande kapitel hävdar Dempsey, Burton & Smith (2014) att kopplingarna måste stärkas, både mellan strategi och implementation, och mellan design och förvaltning. Frågan diskuteras vidare under rubriken *Relationen mellan design och förvaltning*.

ADMINISTRATIVA MODELLER

Formen för hur personal och ansvar organiseras kan som konstaterat ha stor inverkan på förutsättningarna för långsiktig förvaltning. Detta gäller även de administrativa modeller som organisationen använder sig av.

EGEN REGI, NPM OCH GOVERNANCE

Fram till 80- och 90-talet var det vanligt att svenska kommuner och motsvarande lokala organisationer i flera andra europeiska länder hade större delen av grönyteförvaltningen i egen regi. Uppfattningen att detta inte fungerade effektivt ledde till skiftet mot andra modeller, bland annat sk. "compulsory competitive tendering" (CCT) (Lindholst, Dempsey, & Kreutz, 2014). Den svenska versionen, Lagen om offentlig upphandling (LOU), introducerades successivt under 80- och 90-talet och ledde till att kommuner började handla upp och externalisera offentliga arbeten. Denna nya administrationsform går under namnet NPM (New Public Management) och introducerades med tanken att marknadskrafterna skulle hjälpa till att öka kvaliteten och effektiviteten på tjänsterna. Skiftet mot NPM har skapat ett fokus på regelverk och ramar för att underlätta för ökad konkurrens i upphandlingsprocessen (Dempsey & Smith, 2014). Det har också visat sig att det går att göra omfattande besparingar jämfört med egen regi (Lindholst, 2008). Däremot finns det långsiktiga risker med upphandling av tjänster till vinstdrivande företag (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014).

De upphandlingsprocedurer som finns syftar till att få "bästa värde" för pengarna, vilket oftast resulterar i ett fokus på lägsta pris istället för att säkra vad som är bäst för grönytan på lång sikt (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Randrup & Persson (2009) menar att dessa nya former varken har stimulerat

långsiktig planering eller strategitänkande hos nordiska parkförvaltningar utan istället skapat fokus på resultat och budget. Även om upphandlingsförfarandet har lyckats sänka förvaltningskostnaderna har resultatet blivit standardiserade och specificerade utförandebeskrivningar.

Situationen i Storbritannien har beskrivits av både Lindholst, Dempsey, & Kreutz, (2014) och Barber (2005). Omfattningen är visserligen större än i Sverige, men händelseförloppet som sådant ser liknande ut: För att kunna få ett så bra pris som möjligt sänks kunskapsnivån på personalen genom att ta bort de mer kunskapskrävande rollerna då de är dyrare. Dessa uppgifter utförs inte i samma utsträckning som tidigare, vilket på sikt leder till en ökning av lågintensiv förvaltning och mindre intressanta landskap. Detta leder till en implicit devalvering av gröna ytor och därmed minskad finansiering.

Utifrån de brister som beskrivits med NPM har governance, en form som involverar brukargrupper, fått mer uppmärksamhet. Detta utgör en viktig utveckling i att erkänna brukaren som både en viktig beslutsfattande aktör och en resurs för leverans av tjänster. Både det "traditionella" systemet med offentlig förvaltning och NPM har negativa effekter på långsiktig förvaltning, delvis på grund av begränsade möjligheter för brukarmedverkan och likvärdiga partnerskap. Governance kan ha en viktig roll i att motverka detta, men kan fortfarande inte stå emot ev. förändringar i politiska prioriteringar och medföljande finansiering som har stor inverkan på hur förvaltningen fungerar på lång sikt. (Lindholst, Dempsey, & Kreutz, 2014) Dempsey & Smith (2014) menar att det är viktigt att notera att skiftet bort från den offentliga sektorn inte gör att den blir mindre viktig. Den offentliga sektorn utgör tvärtom fortfarande den kanske viktigaste parten. Det blir istället viktigare att kommunen får en samverkande funktion gentemot andra aktörer och intressegrupper.

UPPHANDLING OCH AVTAL

Rent avtalstekniskt finns det flera olika aspekter som har en bidragande faktor i frågan om långsiktighet. Exempelvis kan korta kontrakt göra att det är svårt att få större insatser att löna sig för entreprenören. Långa kontrakt medför däremot risker med begränsad offentlig styrning, i de fall där kontraktet begränsar beslutsfattandet till ekonomiska frågor (Kreutz, Dempsey & Lindholst, 2014).

Vid upphandlingar är graden av specificering, antingen utifrån en momentbeskrivning eller utifrån en utseendebeskrivning, avgörande för att kontraktet ska bli effektivt. Detta leder till ett fokus på en mätbarhet som specifika frekvenser, t.ex. hur många gånger gräset ska klippas, eller uppfyllda standarder, t.ex. maxhöjd på gräset. Detta kan ses som en direkt motats till det dynamiska och responsiva angreppssätt som krävs vid förvaltningen av framförallt gröna ytor där flera olika faktorer, som väder och användningsmönster kan ha oförutsägbart inverkan på skötseln. (CABE Space, 2006a)

För att uppnå en större flexibilitet förespråkas en funktionsbaserad strategi som ger entreprenören frihet att etablera egna metoder för hur de önskade målen ska uppnås, med godkännande av beställaren. Detta tillåter entreprenören att jobba mer flexibelt och progressivt över säsongen för att kunna leverera andra värden, exempelvis, en ökning i biodiversitet. (Burton, Dempsey & Mathers, 2014) Cabe Space (2006a) menar att även om grönyteentreprenörer är mindre vana vid funktionsbaserade arbetsbeskrivningar, är de egentligen inte svårare att definiera än traditionella skötselbeskrivningar. Däremot måste förvaltaren ges befogenhet att själv göra bedömningen kring vilka uppgifter som ska göras när och i vilken ordning. Förvaltning och skötsel blir då en mer nyanserad process, vilket kräver en mer

välinformerad arbetsmetod. För att detta ska fungera krävs en logisk koppling mellan de olika ytorna som ska skötas. (Cabe Space, 2006a) Dock menar Borgström et al (2006) att de gränser som styr hur ytorna ser ut oftast snarare är administrativa och ekonomiska.

RÅDANDE ATTITYDER

Dempsey, Burton & Smith (2014) menar att de sociala, ekonomiska och miljömässiga konsekvenserna av att inte involvera förvaltning sällan tas i beaktande, varken av designers, förvaltare eller politiska beslutstagare. Författarna påpekar att det är värdeslöst att skapa en plats utan att försäkra att det finns tillräckliga förvaltningsprocesser på plats för att tillgodose både nutida och framtida användare.

POLITIK OCH ALLMÄNHET

Frågan om politikens och samhällets attityd till förvaltning, och dess möjligheter att agera långsiktigt, är central. Kendle, Rose & Junko (2007) påpekar att förvaltare har mycket att bidra med, exempelvis i hur vi ska hantera klimatförändringar, men detta är inte möjligt förrän det är allmänt accepterat att det är något de ska göra. Gustavsson et al. (2005) menar att förvaltningsplaneringens betydelse oftast inte värdesätts tillräckligt högt och möjligheterna för ökad kvalitet genom förvaltning fortfarande lyser med sin frånvaro i Europa och stora delar av dess urbana grönstrukturer. Thompson (2000) menar att landskapets föränderliga natur och den kreativa rollen hos landskapsförvaltning inte är tillräckligt underbyggd i planeringen och finansieringen av många projekt. Smith et al. (2014b) menar att trots att behovet av god förvaltning och skötsel av öppna ytor borde vara en uppenbar angelägenhet, är allmänhetens medvetenhet om behovet av förvaltning låg i de flesta länder. Handley, Pauleit & Gill (2007) påpekar

att kommunerna mäter och försöker minska skötsel- och förvaltningskostnaderna, istället för att värdesätta vinsterna med en väl utvecklad förvaltning och investera efter det.

Randrup & Persson (2009) använder ”antal steg i organisationen” som ett mått för att undersöka hur ”långt” eller ”nära” det är mellan beslutande politiska organ och parkförvaltningen. På första nivån agerar förvaltningen direkt under den politiska nivån, på nivå 2 och 3 är det fler steg som ligger emellan. Sedan 1980-talet har parkförvaltningarna ”glidit ner” i den kommunala organisationen från nivå 1 mot nivå 2 eller 3, d.v.s. med fler steg mellan politikerna och parkförvaltningen. Författarna menar att detta beror på de omfattande strukturella och organisatoriska förändringarna som har skett och att detta eventuellt kan ses som ett tecken på minskat politiskt intresse för grönytefrågor. Notera att undersökningen rör steg mellan olika avdelningar. Det kan också finnas flera steg inom varje avdelning, vilka har beskrivits under rubriken *Vem är förvaltaren?*. Undersökningen ger framförallt en bild av vilken politisk status grönytefrågor har. I frågan om kommunikationskedjor gällande beslut blir omfattningen alltså än större.

DESIGNER

Stuart-Murray (2007) menar att den bredd inom landskapsarkitektur som tidigare diskuterats har skapat en polaritet i landskapsarkitektkåren. Den ena sidan har sin bas i vetenskap och jobbar med miljöbeskrivningar, landskapskaraktär-beskrivningar, förvaltning och strategier för bevarande, och den andra sidan jobbar främst med den visuella aspekten av design, ofta i en urban kontext. Både Thompson (2000) och Dunnett & Clayden (2007) beskriver samma fenomen och Dunnett & Clayden tillägger att de frågor

som utövas av den ena gruppen oftast undviks av den andra (så även i frågan om hållbarhet i praktiken). Hough (1984) menar att tradition och etablerad praxis, åtminstone i kortsiktiga perspektiv, ofta får en större inverkan på urban design än både ekonomiska och miljömässiga konsekvenser. Thompson (2000) har gjort intervjuer med yrkesaktiva landskapsarkitekter och drar slutsatsen att landskapsarkitekter är mer benägna att stå emot samhällets tryck i fråga om designestetik än i fråga om ekologi. I fråga om vilken inställning designer har till långsiktighet inom förvaltning är fältet skiftande, och det finns flera olika åsikter i frågan. Precis som i andra yrken styrs mycket av etablerad praxis.

FÖRVALTARE

Utifrån de långa tidsperspektiv som förvaltning handlar om blir förändring och respons på förändring viktiga koncept. Det spektrum av möjliga användningar som platser kommer att behöva tillgodose framöver kräver att förvaltare lär sig att konstant revidera och utveckla sina rutiner. Dock är de flesta förvaltare inte vana vid detta, och tendensen är att man ärver idéer och antaganden om hur saker ska göras. Det kommer att krävas mycket av förvaltare för att kunna tvinga sig själv att se på samma platser med nya ögon. (Kendle, Rose & Junko, 2007) Bengtsson (2010) beskriver i sin avhandling samspelet mellan olika aktörer inom en parkförvaltning bland annat utifrån begreppet skötselideal som tidigare beskrivits. Författaren menar att om olika aktörer arbetar utifrån olika skötselideal och kommunikationen mellan olika grupper är bristfälligt kommer detta att påverka hur dessa ideal utvecklas och vilka som kommer att användas i praktiken. Persson et al. (2009) menar att skillnaderna i resultatet av en skötselentreprenad oftast beror mer på kompetensnivån och hur väl beställare och utförare samarbetar än hur man har valt att utforma

entreprenadhandlingarna. Det ligger alltså mycket i hur attityden hos de som utför arbetet ser ut.

FÖRVALTARENS KUNSKAP OCH STATUS

En fråga som har framkommit på olika håll i litteraturen handlar om kunskapsnivå och status hos förvaltningspersonal. Dessa beskrivs bl.a. som parkarbetare och ”grönyteförvaltare”, vilket verkar syfta till både förvaltare på den strategiska och på den operativa nivån. Bengtsson (2010) påpekar att det finns få undersökningar om samarbete och kompetens inom parkförvaltningar. Hur parkarbetare samarbetar och vilka värderingar och motiv de har till att agera som de gör diskuteras sällan i forskningslitteratur (Jönsson & Gustavsson 2002). Bengtsson (2010) menar att frågan om hur detta ”samspel” är kopplat till val och prioriteringar i det dagliga skötselarbetet behöver vidare forskning.

Skötselarbetare har ofta lägre utbildning, lägre lön, och lägre status jämfört med motsvarande yrkesroller inom andra sektorer, vilket gör att det finns mindre kunskap inom grönytesektorn relativt sett. Detta ger på sikt en negativ spiral med sämre kvalitet på grönyttorna, lägre förväntningar från allmänheten vilket leder till minskade resurser till grönytesektorn. Resultatet blir inte bara en okunnig sektor utan en ohållbar situation som förlitar sig på ett fåtal kunniga, något som är sårbart om dessa anställda försvinner ur organisationerna. (Cabe Space, 2009)

Upphandlande av tjänster skapar en situation där kunskapen externaliseras och på så sätt försvinner ur det kommunala förvaltningsorganet (Lindholst 2008), vilket har diskuteras under rubriken *Administrativa modeller*. Den utbredda kunskapsbrist som finns bland grönyteförvaltare kan delvis utgöras av det faktum att det sällan förekommer uppföljande utvärderingar av ytor efter anläggning. Detta gör att det finns

en utpräglad brist på kunskap om hur designen fungerar i praktiken och vad det får för innebörd för förvaltningen. Gallacher (2005, i Burton, Dempsey & Mathers, 2014) menar att denna typ av kunskap skulle gagna både designers, anläggare och andra roller involverade i skapandet av offentliga platsen.

Svårigheten att dela och utveckla kunskap fördjupas ytterligare av att det är flera olika yrkesroller som är inblandade i processen från design till förvaltning (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Författarna menar också att kunskapsbaserade interventioner är en viktig faktor i arbetet med förvaltning av gröna ytor. Cabe Space (2004) har gjort en undersökning av planering och design runt om i världen och påpekar att ”avdelningar med marginaliserade lågstatusanställda fanns inte i de framgångsrika städerna”. Burton, Dempsey & Mathers (2014) menar att det inte bara krävs utbildning för de som är involverade i praktiskt arbete utan också de som jobbar på strategisk nivå med att styra design- och förvaltningsprocesser. Randrup & Persson (2009) menar samma sak och påpekar att eftersom operativa tjänster handlas upp från den strategiska nivån krävs nya kunskaper av parkförvaltarna.

Här kan det vara intressant att nämna Perssons (1997) avhandling med titeln *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens arbetsfält*. Persson ger en grundlig genomgång av hur olika typer av kunskap fungerar och hur överföringen av kunskap sker, exempelvis mellan forskning och yrkesverksamma. Bland annat används begreppet begriplighet. Persson konstaterar att ett stycke information, exempelvis en text, kan vara ”korrekt” skriven utan att budskapet framgår. Detta beror på att förmågan att begripa texten ligger hos mottagaren. Persson menar att formellt skrivna texter, exempelvis avtal ofta är skrivna på ett sätt som exakt återger meningen i budskapet för en kunnig och insatt person. Däremot kan texten uppfattas som byråkratisk och

svårförstådd av en person som inte har den kunskap som krävs. För att den kunskap och/eller information som förmedlas ska bli tillgänglig för, och faktiskt användas bör alltså materialet presenteras på ett sätt som är möter mottagarens förmåga att begripa innehållet. (Persson, 1997)

Bengtsson (2010) har gjort intervjuer med skötselarbetare och beskriver hur de i alla undersökta fall upplevde svårigheter att få gehör för sina idéer uppåt i kedjan. Etablerade långvariga relationer spelade större roll än det formellt riktiga rutinen för kontakt. Samspelet inom respektive nivå, operativ och taktisk, hade större förutsättningar att fungera än mellan dem. Om det var geografiskt nära mellan de olika aktörerna eller om de träffades personligen ökade också förutsättningarna.

Persson et al (2009) beskriver hur skötselarbete utgörs både av uppgifter där personalen kan känna sig utmanad genom att de får använda sin kompetens och ta egna beslut, och uppgifter som inte ger den möjligheten. Alltför tydliga arbetsbeskrivningar och hård kontroll gör att arbetsglädjen minskar, då möjligheten att ta självständiga beslut blir i det närmaste obefintlig. Författarna menar också att traditionell upphandling oftast minimerar de uppgifter som kan skapa arbetsglädje, då stor vikt ligger på kontroll i kombination med att noga specificera på vilket sätt arbetet ska utföras, alternativt hur resultatet ska se ut.

Smith, Dempsey & Burton (2014) menar att befogenheten att fatta strategiska beslut ofta är centralt hållen, alternativt privatiserad genom externa entreprenörer. Den uppdelning leder enligt författarna till det fenomen som beskrivits i avsnittet *Organisatoriska förutsättningar*; den otillräckliga kopplingen mellan strategi och implementation, och mellan design och förvaltning. Detta leder till att frågan om vem som får delta i beslutsfattandet och hur information rör sig från en nivå till

en annan, både uppåt och nedåt, till nyckelfrågor. Författarna menar att en decentralisering av beslutsfattandet skulle kunna föra samman policy och implementation mer framgångsrikt. Ett annat sätt är att göra beslutsfattare på alla nivåer inklusive brukare mer aktiva i de beslutsfattande processerna. (Smith, Dempsey & Burton, 2014) Att delegera visst ansvar till den operationella nivån är eftersträfvansvärt om skötselrutinen ska bli tillräcklig flexibel för att möta de varierande och föränderliga kraven som uppstår när användares behov möter mångsidigheten i varje enskild grönyta (Cabe Space, 2004).

RELATIONEN MELLAN DESIGN OCH FÖRVALTNING

Frågan om hållbar design har diskuterats länge. Böcker som *Design with Nature* (McHarg 1969), *The Granite Garden* (Spirn, 1984) och *City form and Natural Process* (Hough, 1984) har fått ikonstatus inom landskapsarkitekturen. Bland de röster som höjs kring hållbarhet och långsiktig design finns det många som hävdar att förvaltning måste ses som en integrerad del i detta. Dunnett & Clayden (2007) menar att designprocessen varken kan bortse från materialval, resursmanipulation eller förvaltning om den ska vara hållbar, då de är beroende varandra. Kendle, Rose & Junko (2007) påpekar att design och förvaltning inte bör vara isolerade från varandra och särskilt när det gäller hållbara strategier måste det noga övervägas vilka som blir de långsiktiga konsekvenserna av valen i designskedet. Dempsey, Burton & Smith (2014) menar dock att det oftast inte går till så. Även om det finns en mängd olika råd och guider för design så fokuserar en oproportionerligt stor del av dessa på den platsskapande delen av processen och inte på förvaltningen (även Carmona & de Magalhaes, 2006).

Designers bör vara insatta i vilka långsiktiga och kortsiktiga konsekvenser deras design får för förvaltningen. På samma

sätt bör förvaltare ha insikt i designens avsikt så att de kan förvalta utifrån den. (Burton, Dempsey & Mathers, 2014) Där det finns en dialog mellan designer och förvaltare och man tar hänsyn till den långsiktiga utvecklingen på ett sätt som både är troget ursprungsidén och mottagligt för förändring ökar möjligheten för platsen att bli välfungerande (Dempsey & Smith, 2014). Trots detta glöms relationen ofta bort.

Uppdelningen leder till att designern inte tar hänsyn till vilka som blir de långsiktiga konsekvenserna för förvaltningen (Burton, Dempsey & Mathers, 2014), och har en ogrundad bild av att effektiv förvaltning bara kommer att uppstå. I praktiken är detta varken rimligt eller realistiskt, framförallt när finansieringen är begränsad och användningen av öppna platser blir mer och mer diversifierad. (Dempsey, Burton & Smith, 2014) När dialogen mellan design och förvaltning uteblir blir också risken högre att den skötsel som sätts in är standardiserad och utan koppling till designintentionen. (Dempsey & Smith, 2014). Standardiserade skötselrutiner har oftast som målsättning att behålla elementen på en plats i ett fixt stadium (Cabe Space, 2006a). Detta leder till att den föränderliga aspekten i att utseendet förändras över året och att växtmaterialet utvecklas försvinner helt (Dempsey & Smith, 2014). Resultatet blir utarmade platser där vegetationsrikedom och komplexitet tagits bort för att passa den standardiserade förvaltningen, och där öppna gräsytor och högstammade träd härskar (Hitchmough et al., 2004 i Burton, Dempsey & Mathers, 2014)

Eftersom platser ligger under förvaltarens ansvar under betydligt längre tid än designerns kan det finnas behov av att successivt designa om genom en rad gradvisa förändringar som svar på förändrade omständigheter (Kendle, Rose & Junko, 2007). Om den ursprungliga designerintentionen inte har framgått, eller ytan är alltför svårskött är risken större att

man gör större revideringar och förenklingar. Denna separata hantering av design och förvaltning leder till ett okoordinerat och osammanhängande angreppssätt som försvårar effektiv och långsiktig förvaltning (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Uppdelningen beror till stor del på att det i praktiken är flera olika yrken involverade i arbetet från design till förvaltning, med olika kunskaper och ståndpunkter, ibland har låg förståelse för varandras arbete. (CABE Space, 2009). Detta har diskuterats i avsnittet *Organisatoriska förutsättningar*.

ESTETISKA IDEAL OCH DERAS INVERKAN PÅ SKÖTSELARBETET

Vilket behov en plats har av skötsel avgörs till stor del av dess utformning. Besluten som en designer gör har en betydande inverkan på den långsiktiga förvaltningen och till följd av detta också den dagliga skötseln (Dempsey & Smith, 2014). Exempelvis kan specifika element kräva speciell kunskap eller utrustning (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). En annan aspekt som påverkar är platsens läge och status. En högre nivå av skötsel förväntas på ett centralt torg med klippta häckar och anuallplanteringar än i ett urbant skogsparti där buskar och gräs får växa friare. (Dempsey & Smith, 2014)

TRADITIONELLA OCH EKOLOGISKA IDEAL

Av bland annat ekonomiska skäl har skötselintensiteten sjunkit markant under 1900-talet, något som har lett till att de ekologiska aspekterna av grönyteförvaltning har fått mer uppmärksamhet under de senaste decennierna (Gustavsson et al. 2005). När resurserna minskar och ytor inte kan skötas lika intensivt som tidigare är en "lösning" att man bibehåller befintliga rutiner med en lägre intensitet med en sämre kvalitet på ytan som resultat. Detta är en typ av hållbarhet

som visserligen minskar påfrestningen på miljön, men som på sikt kan leda till att ytan används mindre och resultatet kan bli att det är svårt att motivera att grönytan kan finnas kvar överhuvud taget. (Boverket, 2007) De ekonomiska aspekterna blir på så sätt kopplade till de estetiska värderingar och skötselideal som styr på platsen. Beroende på vilka estetiska ideal som präglar grönytan kommer den att behöva skötas på olika sätt. I det som beskrivs som traditionell skötsel är metoderna är fixa och resultatet fixt (Cabe Space, 2006a), vilket leder till att man bara kan jobba med mindre alternativt effektivare skötsel för att dra ner på kostnader. Om syftet med skötseln är att upprätthålla en statisk bild, är det lättare att argumentera för en så ”effektiv” och därmed billig form av skötsel som möjligt. Det lättskötta idealet gick som allra längst under 1960-talet, med stora ensartade planteringar där allt material som krävde skötsel rationaliserades bort (Andersson, 2009). Idag är bilden av dessa ytor att de är oattraktiva och insatser har bland annat gjorts i flera bostadsområden för att öka kvaliteten på utemiljön och statusen på området. Wittkugel (1988, i Kendle, Rose & Junko, 2007) menar att trots den kostnadseffektivisering och det arbetsbesparande som en mekanisering av skötseln innebär skapar den ett odifferentierat landskap som är ekologiskt monotont. Det som behövs är en mosaik med högintensiv skötsel och omsorg i kombination med ytor med mer lågintensiv skötsel. Kendle, Rose & Junko (2007) menar också att trots att man givetvis måste optimera resursförbrukningen, finns det inget skäl till en konstant strävan att minska management och bara bibehålla stasis, framför allt om det kan skapas mervärden i processen, som brukarmedverkan och biodiversitet.

Klimatförändringar och större osäkerhet i vad vi kan vänta oss gällande extrema förhållanden med översvämningar och torka kommer successivt ställa högre krav på gröna ytor gällande

hur de planeras, används och sköts (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Dock kvarstår gamla idéer om vad öppna platser är, vad användare förväntar sig av dem och hur de ska konstrueras och skötas. Uppfattningen vi har av öppna ytor bygger fortfarande till stor del på viktorianska parkmodeller, vilka har sitt ursprung i den ny-industrialiserade staden som en lösning på de allt sämre levnadsförhållanden denna industrialisering innebar. (Cabe Space, 2006, Smith, Dempsey & Burton, 2014) Dessa skapades alltså för att bemöta helt andra problem än de vi har idag.

Idag består stora delar av städernas parker och grönytor av växtmaterial som börjar bli gammalt. Sjukdomar som almsjukan har slagit ut stora bestånd och förvaltningar står på många håll inför uppgiften att förnya mycket av växtmaterialet. Här kan dynamik och föränderlighet användas i större utsträckning för att hitta lösningar som inte är lika ekonomiskt påfrestande. (Boverket, 2007) Olika designformer har olika inverkan på hållbarhet i gällande exempelvis biodiversitet och dynamik, och den ”naturlika” stilen som bygger på ekologiska principer anses generellt som mer hållbar än ”traditionell” eller formell utformning (Dunnett & Hitchmough, 1996 i Özgüner, Kendle & Bisgrove, 2007). Dessa hållbara planteringar är oftast dynamiska på så sätt att förvaltningen inte siktar på att bevara systemet i ett fixt stadium, utan uppmuntrar snarare naturliga processer som självregenerering och kretslopp för näringsämnen (Dunnett & Clayden, 2007). Men trots att det finns vägledning i dessa frågor för designers och förvaltare finns det relativt lite belägg för att detta används i någon större utsträckning i praktiken (Burton, Dempsey & Mathers, 2014) Detta kan delvis bero på att trots att fördelarna med ett naturligt landskap på lång sikt är allmänt accepterade, kommer dessa fördelar med en besvärligare etableringsfas där skötseln är mer komplex och kräver personal med specialkunskap

(Özguner, Kendle & Bisgrove, 2007).

Dessa former av hållbar design, exempelvis dagvattenhantering, gröna tak och biodiversa planteringar kräver andra former av skötsel som beskrivs som traditionella lantbruksmetoder, exempelvis hamling eller ängsskötsel. Denna kunskap återfinns sällan inom kommunal förvaltning, där traditionellt ”urbana” skötselmetoder används. (Burton, Dempsey & Mathers 2014, Gustavsson et al., 2005) Vad som går att uppnå idag begränsas alltså av bristen på kunskap och oflexibla processer. Både kunskap och flexibilitet kommer att krävas i en helt annan omfattning med dessa nya krav på grönytor (Burton, Dempsey & Mathers 2014). Gustavsson et al., (2005) menar att det finns ett stort behov av en mer precis förvaltning av mer komplexa system. Författarna påpekar också att det idag finns få exempel på dessa ytor som kan fungera som referens för urbana sammanhang. Burton, Dempsey & Mathers (2014) menar att den kunskap som saknas kan åtminstone inledningsvis komma att behöva utvecklas av organisationer utanför de offentliga. Dessa är ofta mindre begränsade av standardiserade utföranden, och har därför större möjlighet att experimentera.

ALLMÄNHETENS FÖRVÄNTNINGAR

Utöver bristen på kunskap hos förvaltningen finns det också skillnader i vad som upplevs estetiskt tilltalande och vad som är en acceptabel skötsel-”nivå” bland både brukade och professionella. Skötselrutiner som att låta gräset växa högre kan ligga utanför dessa ramar gällande vad som är acceptabelt i en traditionell park, vilket kan leda till klagomål (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Dunnett & Clayden (2007) påpekar att för att en plantering verkligen ska kunna bli hållbar, måste den utöver att bygga ekologiska principer för växtval

och plantering dessutom vara accepterad av allmänheten och estetiskt tilltalande. Borgström et al.(2006) påpekar att urbana ytor måste hysa flera olika typer av funktioner och att avvägningar måste göras mellan exempelvis ekologisk variation och dynamik och sociala aspekter som framkomlighet eller säkerhet. Thompson (2000) menar att utifrån attityden hos den som skapar ytan finns också en tendens att låta brukarens åsikt väga tyngre än ekologiska idéer. Han ställer frågan om detta handlar om en principiell tro eller helt enkelt pragmatism.

Ett sätt att uppnå en acceptans för ekologiska planteringar är genom aktiv brukarmedverkan i både design, implementation och förvaltningsstadierna (Dunnett & Clayden, 2007). En mindre inkluderande strategi är att utgå från att användare antagligen vänjer sig vid den nya förvaltningen så småningom trots inledande motstånd (Burton, Dempsey & Mathers, 2014). Författarna menar också att det borde vara möjligt för användarna att ”lära om” och förändra sin uppfattning om vad som är acceptabel estetik i en park, genom att visa på anledningen till att skötseln utförs och vilka fördelar det ger.

I teorin är idealet att förvaltningen utnyttjar den naturliga utvecklingen av växtmaterialet, och endast genom riktade insatser styr utvecklingen för att uppnå den avsedda effekten. I praktiken är detta mer komplicerat då delar av den spontana utvecklingen inte är önskvärd. Det kan ta lång tid innan en naturlig regeneration uppstår på ett sätt som är attraktivt för brukaren. (Gustavson et al., 2005) Stuart-Murray (2007) ställer frågan om inte strävan efter både omedelbar och bestående, hållbar estetik är en chimär, utifrån idén om att god förvaltning måste anpassa sig till evolverande dynamiska system. Därför är det lämpligt att karakterisera ”best practice” som en distinkt förutsättningslöshet i designen, ledd av en strategisk anpassning till den pågående processen snarare än en fix produkt.



"We need, not only a better view of man and nature, but a working method by which the least of us can ensure that the product of his works is not more despoliation."

Ian McHarg (1969 s. 5)

INTERVJUER

Avsnittet ger en sammanfattning av det material som framkom under intervjuerna. Materialet redovisas efter gemensamma teman och struktureras utifrån de olika yrkeskategorierna. Respondenternas yrkesroll och bakgrund har beskrivits på s. 13.

DET EGNA ARBETET OCH DEN EGNA ROLLEN

DESIGNER – FOKUS PÅ "GOD START" OCH TYDLIG MÅLBILD

Designer 1 tycker att det svåra med utformningen av gröna ytor är att det är många faktorer som ska vägas in, framförallt i urbana miljöer med mycket människor och högt slitage. Det är lätt att man fokuserar på en sak och då glömmer en annan.

Respondenten tycker att yrkesrollen handlar om att skapa användbara och inspirerande miljöer. Hen tycker att fokus ligger på startpunkten och att det krävs att beställaren aktivt efterfrågar vegetationsdynamik eller driftfokus för att man ska inkludera de aspekterna i projektet. Samtidigt menar hen att det nog kan vara en svårighet för beställarsidan eftersom det finns en osäkerhet kring hur driften kommer att fungera och vem som blir ansvarig. Det är också svårt för beställaren att veta om det kommer finnas adekvat kompetens i de fall målbilden kräver en viss kunskapsnivå för att kunna uppnås. Hen menar också att tidsaspekten skapar en osäkerhet i att ansvarig personal slutar på företaget och relevanta styrdokument hamnar på hyllan.

Respondenten tycker att hen inkorporerar långsiktighet genom

att försöka ta fram ett robust växtmaterial som ska hålla; ”rätt växt på rätt plats”. Hen menar också att det är väldigt viktigt att gå tillbaka till platser och lära sig av dem, men att hen inte har gjort så många färdigställda projekt än.

Designer 2 menar att andan man identifierar sig med, den att vilja göra mer och skapa intressanta och komplexa miljöer kommer från hens roll som landskapsarkitekt och att genomsyrar landskapsarkitektens sätt att se på saker. Hen tycker att fokus ligger på att ytan ska fungera snart efter anläggning och beskriver det som att man har ett slutmål i sikte. Hen menar att man inte kan ”vänta på en fungerande miljö” utan att det man ritar måste fungera snabbt efter anläggning. Hen menar att man utgår från om den tänkta målbilden kommer att fungera och menar också att om man kan leva sig in i hur det ska fungera i framtiden kan man hjälpa till att styra det dit ”från början till slut”. Hen menar att det är designerns viktigaste roll och tycker att man måste kunna leva sig in i hur människor ska kunna använda det yta man ritar. Hen menar att som landskapsarkitekt (kontra t.ex. biologens) har man fokus på människan och dess interaktion.

Möjligheten att tänka kreativt kring skötsel är låg på grund av osäkerheten kring hur ytan kommer att förvaltas, vilket gör att man inte tar risker. Men respondenten resonerar också kring att det till viss del beror på bekvämlighet och gamla hjulspår, och att det krävs mycket argumentation gentemot varje ny beställare om man ska lyckas övertyga dem att jobba på andra sätt än man brukar.

FÖRVALTARE – "OPTIMERING" AV YTOR OCH DELADE ÅSIKTER OM ARBETSSITUATIONEN

Förvaltare 3 beskriver sin uppgift som arbetsledare hos en bolagiserad entreprenör som att försöka ”få ut så mycket som

möjligt” av allmänna ytor, att förvalta ytan för växtmaterialets bästa och samtidigt tillgodose kunden som ska använda ytan. Respondenten berättar att många i personalen gör minsta möjliga istället för en större insats som håller lite längre. Hen menar att det beror på stress och att fokus ligger på att göra jobbet snabbt istället för ordentligt. Hen tar exemplet med att delar av personalen trimmar ogräs istället för att dra upp det, och menar det är på den nivån långsiktigheten ligger; två dagar eller en vecka.

Förvaltare 3 tycker delvis på grund av detta att hen inte kan tänka långsiktigt i sitt dagliga arbete. Hen beskriver hur man ser att det hade behövts, men menar att det är svårt att få tid till insatser som ligger utanför driftavtalet. (I avtalet man har med beställaren ligger det ”vanliga” skötselarbetet under ett driftavtal. Vill man göra större insatser ska det räknas som ett underhåll och ska då rapporteras till beställaren för att de ska beställa det.) Detta gör att driften inte medger större insatser och det som rapporteras måste vänta till nästa säsong.

”Vi går och naggar i kanten, och håller oss flytande, så kan man säga i driftavtalet, det är liksom bara dutt, dutt, dutt såhär, att sköta det, sen kommer underhållsjobben, och då är det såna här radikalbeskärningar och andra grejer, men det måste vi hela tiden... (AS: Kämpa för?) Ja, precis, ragga extrajobb, det har vi inte fria händer att bara göra, eller det har vi, men det måste betalas.” (Ur intervju med Förvaltare 3, 7/10-14)

”Ska man göra något riktigt långsiktigt så får man se det som små pusselbitar mot något riktigt långsiktigt.” (Ur intervju med Förvaltare 3, 7/10-14)

Förvaltare 4 jobbar som entreprenadansvarig på gatukontoret

och fungerar som beställare gentemot driftentreprenören. Respondenten ser sin uppgift som att optimera lösningar där man får ett så bra resultat som möjligt samtidigt som driften blir billigare, eller att arbetsmiljön förbättras eller annan vinst. Det handlar om att öka kvaliteten på resultatet snarare än att effektivisera arbetet. Hen menar att man som förvaltare får en bild eller en ambition kring hur en yta ska fungera, och den ska man försöka bibehålla eller helst förbättra.

”Vi har redan fått liksom det här till oss att så vill vi att det ska se ut, nån slags ambition, och förvalta det på ett optimalt sett så det bibehåller den här, eller helst att man ökar värdet på det.” (Ur intervju med Förvaltare 4, 14/10-14)

Respondenten är nöjd med den administrativa förvaltningsrutinen, där ett öppet och generellt avtal kräver mycket dialog, samtidigt som det är öppet för förbättringar. Hen upplever att det är större problem med resultatet, hur det ser ut i rabatten. Detta skiljer sig mellan olika entreprenörer och det centrala och största området med mest specialskötsel är det mest problematiska. Respondenten påpekar att hen generellt är nöjd med rutiner kring drift och rapportering av förändringar och menar att man gör mycket idag utifrån de förutsättningar man har.

Dessutom menar Förvaltare 4 att man har fria tyglar från ledningens håll att testa nya saker och en öppenhet för att allting inte blir som man tänkt sig, men att det ändå leder till någon form av lärdom. Hen tycker att det finns en hög ambition på arbetsplatsen och menar att mycket beror på att man försöker utveckla och ifrågasätta rådande rutiner för att inte fastna i att saker görs på ett sätt bara för att man alltid har gjort så. Hen tror att mycket hade kunnat förändras till det bättre med ganska små insatser, men det är svårt att hinna mer

än det man har att göra idag.

Förvaltare 4 menar att det finns en stor osäkerhet i arbetet i och med att stora insatser, vid stormar eller översvämningar, kan komma oförutsett och ligger på driftsbudgeten. Samtidigt menar hen att det är en möjlighet att ”göra om göra rätt” när man återställer ytor som kanske inte fungerat optimalt från början.

Gällande långsiktigheten i arbetet menar respondenten att den tillgodoses genom att entreprenören har tillsynsansvar och att man därmed kräver att de ska komma in med rapporter om brister och svårskötta ytor. Dessa rapporteras in i en sk. "underhållsportal" där man sedan prioriterar vad som ska åtgärdas under det kommande budgetåret. Man tillfrågar också entreprenören gällande växtval vid mindre ombyggnader inom driftavtalet för att det ska hålla bättre.

SKÖTSELPERSONAL – OJÄMN ARBETSMORAL OCH BEGRÄNSAD MÖJLIGHET ATT PÅVERKA

Skötselarbetarna jobbar båda som säsongsanställda i en stor organisation. Trots separata intervjuer ger de en liknande bild i många frågor.

Båda två beskriver sin uppgift som att hålla välskötta ytor, vilket innebär att de är funktionella, säkra och vackra. Skötselarbetare 5 tycker att hens uppgift är att bibehålla det som är tänkt, när ytan väl är anlagd ska hen hålla den i trim och få allt växtmaterial att må så bra det kan.

Båda skötselarbetarna ger en bild av att arbetet är begränsat i fråga om de egna initiativ man får/förväntas ta. Det handlar oftast om ren felkorrigering, där ett buskage hänger över en gång eller liknande. Båda ger också exempel på situationer där de har tagit egna initiativ, eller gett förslag på insatser till

chefen som sedan inte har blivit av. Dessutom beskriver båda också hur de vid något tillfälle har valt att göra insatser utan att be om lov, eftersom man har upplevelsen att det finns risk att det beslutet ”försvinner upp” i hierarkin och sedan försvinner om man går till chefen och frågar.

Skötselarbetare 6 menar på att det visst finns möjlighet att komma in med egna förslag på förändringar av ytor, men att dessa aldrig görs under pågående säsong utan sparas till nästa. Det gör att man som säsongsarbetare inte får se resultatet av förändringen och får inte heller reda på om den blev av. Hen menar också att det då enbart rör sig om förslag på effektiviseringar. Hen har svårt att se att förslag kopplat till andra värden som estetik skulle gå igenom. Hen menar att hen inte vet hur många förslag som lämnas in men att många verkar trötta och redan tycker att de har för mycket att göra.

Båda skötselrespondenterna delar åsikten att arbetsmoralen är låg på sina håll i arbetsstyrkan. Det beskrivs hur delar av personalen fördriver tiden samtidigt som de klagar på att det är mycket att göra. Både två menar sig dock delvis ha förståelse för detta eftersom det är ett tungt jobb och man ofta får jobba med otjänlig utrustning.

”För samma människor som kan sitta och köra rundor i timmar kan ju också sitta och klaga på att det är så mycket att göra på morgonmötet, och då blir man också så, men... Om du bara hade lagt en aktiv timme på att ta tag i det här så hade det varit lugnt liksom.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Skötselarbetare 5 beskriver hur hen under sin första säsong fick jobba med en engagerad anställd som gjorde att hens egna engagemang också hamnade på en hög nivå. Under

nästa säsong arbetar hen med annan personal med ett annat engagemang och som snarare jobbar mot att det ska se tillräckligt bra ut för att undgå vite.

”Jag tror han jag jobbar med nu är på ett sätt engagerad, ..., Han är väldigt engagerad att det ska se snyggt ut och så, men han gör det inte så bra från grunden kanske.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Skötselarbetarna beskriver ett gemensamt fenomen i att det är många arbetskamrater som ”hellre vill göra saker fort än bra”. Båda menar också att det är sällan man känner tillfredsställelse över att man har fått färdigställa en yta och göra den ”fin”, utan att det alltid blir halvdant, för att bilar står i vägen, arbetsmoment ska utföras av någon annan eller som inte hinns med. Hen menar också att med gröna ytor blir man ”liksom aldrig klar”.

”...När inte det funkar, att saker synkas, så ett område blir fint, så är det ju inte så stimulerande heller för att då är allting alltid bara halvbra, eller halvdåligt liksom.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Båda skötselarbetarna ger också uttryck för att det kan vara dålig samordning som gör att arbetsinsatser blir ineffektiva och ibland i onödan. Skötselarbetare 5 ger ett exempel där man lägger en hel dag på att ogräsrensa ett buskage som sedan tas bort veckan därpå. Hen upplever också att hen saknar arbetsglädje och menar att på en säsong har känslan av intresse och fascination för växter sjunkit och ”man kommer in i lunket”.

Skötselarbetare 6 menar att det ofta finns planer på hur varje enskild yta ska skötas, men ibland har det inte blivit omhändertaget på så länge att man inte riktigt vet vad som

ska göras. Då menar respondenten att hen tittar i dokumenten för att se vad som är tänkt, men tar ibland också saker i egna händer. Skötselarbetare 5 menar att arbetsledaren nog har visat dokumenten där det står hur ytorna ska skötas, men att hen är osäker på om någon annan har tittat i dem. Hen menar att det inte finns så mycket dialog kring hur arbetet ska gå till på arbetsplatsen utan att ”alla har sitt eget sätt att jobba på”. Hen menar att det hade behövt en samordning för att få hela enheten på en jämnare nivå gällande motivation och kunskap, vilken nivå arbetet ska hålla och ”Hur gör vi detta och varför gör vi detta?”. Hen menar vidare att det ibland saknas en grundläggande förståelse för arbetet, trots att arbetskamraterna i fråga har många års erfarenhet. Samtidigt uttrycker hen att hen är osäker över vilken nivå arbetet ska utföras på och menar att hen inte heller har fått instruktioner kring vad som gäller och vad chefen tycker är godkänt. Hen beskriver det som att det är den nuvarande arbetskamraten och ”den här broschyren från 70-talet” (styrdokumenten) som är den information som finns att tillgå.

Vidare menar hen att arbetsrutinerna upplevs som något oklara emellanåt. Som utbildad skötselarbetare får man en slags planeringsroll där man utöver sitt eget arbete har ansvar för att ”ringa dit” bevattning, gräsklippning, eller ogräsbränning till ytan man har jobbat med. Hen menar att det är märkligt att hen har den rollen och att det borde finnas en förman som har koll på detta och sedan följer upp.

LÅNGSIKTIGHET

DESIGNER – SVÅRT ATT JOBBA LÅNGSIKTIGT OCH SKILLNAD PÅ LÅNGSIKTIGHET I TEORI OCH PRAKTIK

Designer 1 inleder med att tycka ”man väl alltid tänker långsiktigt”, men att man måste väga det mot andra värden. Dock beskriver hen upplevelsen av arbetssituationen som att fokus ligger på att ytan ska se bra ut nu snarare än om två år och de projekt hen har gjort hittills har haft fokus på att se bra ut snabbt. Respondenten menar att det beror på att projekten har varit mindre och ganska centrala och menar att det inte passar, eller därför är svårt att betona utveckling. Hen har istället fokuserat på andra värden och medger att det kan innebära att man måste byta ut växtmaterial efter ett tag. I ett projekt fanns redan en fungerande yta där man kunde jobba med utveckling eftersom det då gick att berika det material som redan fanns. Hen menar att ett sätt att försäkra långsiktigheten är att se till att man får rätt växt redan från början, framförallt i urbana miljöer där växtbetingelserna kan vara svåra.

Att man mer tänker på det när man tänker långsiktigt, att det inte dör. Inte så mycket ”först klipper vi det såhär, sen gör vi såhär och sen blir det såhär som det är tänkt. Inte så mycket så. Det känns också som att det är så oberäkneligt, för det beror ju också på vilken kunskap personalen har som sköter det, och det kanske man inte vet, vem det är som ska göra det just där och då.

”För att det är så långt fram i tiden, och kunskap har också en tendens till att försvinna, säg då att detta kräver 15 år, sånt kan försvinna.” (Ur intervju med Designer 1,

5/8-14)

Respondenten menar att man borde tänka långsiktighet i tidsintervaller på 50 år, framförallt när man jobbar med träd. Men hen menar också att många väljer att plantera större kvaliteter från början för att snabbare få upp en volym och en rumsbildning. Inledningsvis menar hen att man tänker i 10-30 år, och när det gäller träd ännu längre, 30-50 år.

”...jag vet inte om man tänker 50 år faktiskt, det är så mycket som förändras, man vet inte vad som kommer att hända och också att det är viktigt att det fungerar nu, så det inte är förgäves om den ytan blir något annat sen. Så i teorin kanske 50 år, men egentligen närmre, mindre.” (Ur intervju med Designer 1, 5/8-14)

Respondenten kommer till slutsatsen att man tänker 5-6 år, då ska resultatet vara som man har tänkt, sedan ska det bara bli större och större, eller mer och mer. Hen ändrar sig igen och menar på att det måste se ut som det är tänkt redan efter 2-3 år. Då ska det vara som det är tänkt och efter det får man utvärdera och se om material ska bytas ut eller tas bort.

Hen gör en distinktion mellan hur man tänker i skolan hur man jobbar i praktiken, ”med beställaren och så”. Hen menar att den ”teoretiska” idén kring långsiktighet grundar sig i en kurs från utbildningen, där man får fram ett resultat som inte planteras utan snarare sköts fram över tid genom gallring och liknande. Hen menar dock att hen inte tänker så i praktiken och att platsen måste fungera ”nu”, och kan inte vara i ett vakuum i 15 år.

”Där är jag nog ganska färgad av en kurs jag läste som verkligen handlade hur man genom drift kan formge över en viss tid

och hur man med specifik skötsel kan få fram en karaktär som man inte planterar, utan man kanske snarare massplanterar och sen plockar bort osv. Så det är det jag tänker på när det, men i praktiken... ...Då tänker jag i ren praktik så tänker jag, jag tänker att den måste fungera nu också, man kan liksom inte ha en plats som är ett vakuum i 15 år. Det är inte intressant och det är inte ekonomiskt.

Utan jag tänker hållbara material som passar platsen, men så tänker jag också att det ska finnas en viss utveckling, att platsen går igenom lite olika karaktärer. Säg att den har en viss karaktär de första 5 åren, och sen är det något annat som tar över, när det börjar växa lite mer. Det är så jag tänker.” (Ur intervju med Designer 1, 5/8-14)

Respondenten menar att illustrationen blir en målbild som visar hur det är tänkt, och när man nått den kan man ”på ett sätt” säga att det är klart. Efter det handlar utvecklingen främst om att buskar och träd blir större och större.

”Klart kan man kanske aldrig säga att det blir, men på ett sätt kan man det för det är ju illustrerat på ett visst sätt. Där sätter man på nåt sätt målet.” (Ur intervju med Designer 1, 5/8-14)

Designer 2 menar att hen ser långsiktighet som en ”robusthet”, där ytan tål påfrestningar men också förändringar, ”inifrån och utifrån”. Hen syftar då på växtmaterialets egen utveckling respektive utvecklingen som ytan går igenom gällande nya typer av användning eller förändringar i användningsintensitet.

Respondenten reflekterar också över att fokus ofta ligger på hur en yta praktiskt ska kunna anläggas och mindre på hur det ska skötas på lång sikt.

”Nä men jag tycker inte att det känns som att man jobbar så hemskt långsiktigt, utan man vill bara lämna ifrån sig något som kommer funka. Alltså när det är färdigbyggt.” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Respondenten menar att detta, med vissa undantag, beror på att den traditionella skötseln idag inte fungerar utvecklande, vilket gör att man sällan jobbar med miljöer där det är aktuellt att tänka 50 år framåt.

”Men det är ju inte så ofta man har den typen av miljöer där det egentligen är applicerat kanske, i och med att man vet att skötseln, nu låter jag pragmatiskt för att det behöver inte vara så men man vet att skötseln kommer konservera.” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Hen menar att osäkerheten kring framtida förvaltning gör att man främst fokuserar på en tydlig målbild snarare än att skapa en utgångspunkt för framtida utveckling.

”Men så tänker, så vågar man liksom inte, det kan man liksom inte lämna ifrån sig, man har ingen garanti för att det kommer att vara någon som sköter det överhuvudtaget eller att den som sköter det kommer att kunna nånting.” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Designer 2 nämner samma kurs som designer 1 som grund för tanken om tidsperspektiv på långsiktighet. Där menar hen att man tänker 7-10 år som ungt, men sedan upp mot 50 år.

”Upp mot 50 år kanske, och då är det färdigt, om man kan säga färdigt, men då är det uppvuxet.” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Under intervjun börjar vi diskutera platser där skötseln helt har upphört, något som frustrerar respondenten. Hen börjar fundera på hur ytor med minimal skötsel skulle kunna fungera.

”Och lite skötsel kommer man ju alltid behöva, men om man skulle göra en satsning på att omgestalta alla de där platserna så skulle man sen kunna ha en minimal skötsel på dem. Och det är ju en utmaning, jag har ju inte ett svar på det här nu, men det skulle ju vara just att göra ytor som...oj vad svårt det är, men jag tänker att det skulle kunna vara vegetation som kan växa fritt, men nä, fan det är svårt alltså, jag vet inte, vi får återkomma till den...” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

FÖRVALTARE – OLIKA SYN PÅ MÖJLIGHETEN ATT ARBETA LÅNGSIKTIGT

Förvaltare 3 menar att hen överlag inte har möjlighet att jobba långsiktigt. När frågan kommer upp menar respondenten att det just nu handlar om att få personalen att skyffla trädringarna istället för att trimma ogräset i dem. På frågan vad som hade krävts för att respondenten skulle kunna jobba långsiktigt menar respondenten att det då bygger på ytor som redan från början är byggda med långsiktighet och hållbarhet i åtanke gällande material- och växtval. Hen menar också att det krävs en engagerad personal som vet varför de är där, samt snabbare beslutsprocesser vilket kräver en förbättras kommunikation

över olika gränser.

De incitament som idag görs med en långsiktig ansats främst handlar om ett ekonomiskt perspektiv. Det ska bygga på att göra ”förbättringar” av en yta så att den går att sköta effektivare eller billigare.

Förvaltare 4 menar med viss reservation att långsiktighet handlar om att försöka hitta kreativa lösningar. Det kan till exempel innebära att man inte bara gör som man alltid har gjort utan att få ut mesta möjliga värde per krona och hela tiden fråga sig om pengarna som går till ett visst arbete kan göra bättre nytta någon annanstans. Hen tar ett exempel med en ombyggnation på 100 000 kr där skötseln sedan blir 10 000 kr billigare per år, och då har förändringen betalat sig själv över en tioårsperiod. Dessutom arbetar man då för andra vinster som mindre skötsel, bättre arbetsmiljö och mindre miljöpåverkan. Hen menar att man har ett ansvar gentemot kommunens invånare att göra det bästa av de skattepengar man får in och att det är viktigt att man är professionell och inte ”lullar bort skattepengar”. Hen menar dock att det inte bara handlar om att göra saker och ting billigare, och tar sommarbloms-programmet som exempel. Hen landar i en idé om funktion, där långsiktighet innebär att ytor och objekt fungerar så bra som möjligt ur flera olika perspektiv, t.ex. ekonomi, skadegörelse, estetik, hållbarhet hos material osv.

Rent praktiskt menar hen att långsiktigheten möjliggörs genom entreprenörens arbete på ytorna och det ansvar de har att komma in med felanmälningar. Dessutom menar hen att man tar in olika kompetenser redan i projekteringsstadiet som får ge en bild av hur resultatet kommer att fungera i praktiken.

SKÖTSELPERSONAL – KUNSKAPSNIVÅ AVGÖR MÖJLIGHETEN ATT RESONERA LÅNGSIKTIGT

Diskussionen om långsiktighet med skötselpersonalen hamnar snabbt på en praktisk och konkret nivå. Båda respondenterna tar upp exemplet med ogräsrensning och menar att man på vissa håll inom arbetsstyrkan trimmar ogräset med en trimmer istället för att dra upp det. **Skötselarbetare 5** har ingen formell grön utbildning och pratar utifrån sin arbetslivserfarenhet. Hen blir osäker när långsiktighet kommer på tal och undrar om jag menar hamling. När jag frågar vad hen menar blir respondenten osäker och förklarar att hen trodde att det var en insats som gjordes för att träden ska hålla längre.

”Jag tänker att vår grej är liksom en mer puts, det känns inte så långsiktigt, för det växer ändå ut liksom.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Under intervjun frågar jag om långsiktighet är något som det pratas om på arbetsplatsen:

”Jag tror att chefen kanske också känner att det är lite absurt att prata med oss om långsiktigt, för dom är såhär: ”Jag vet inte ens om du kommer tillbaka nästa år, eller?” Så att, det känns lite över vår nivå, det är inget som det snackas om alls, kan man lugnt säga.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Skötselarbetare 6 har en treårig utbildning inom den gröna sektorn och har en bredare bild av hur långsiktighet kan kopplas till det egna arbetet. Hen beskriver hur det hade behövts en kontinuitet i vissa avseenden och tar exemplet med uppbyggnadsbeskränning på träd som behöver mer än en säsong för att ge resultat, och menar att det hade varit bra

om samma person fick göra detta eller åtminstone att man visste hur personen hade tänkt. Hen menar också att om man vill göra ”fina” miljöer måste man tänka långsiktigt, dels för växtmateriallets skull och dels ur ett hållbarhetsperspektiv. Hen tycker att tidsperspektivet på långsiktighet är beroende av vad man pratar om, om det handlar om att bilda en parkmiljö rör det sig om ”20 år och uppåt” men är samtidigt osäker och tycker att frågan är svår att svara på. Respondenten poängterar att hen tycker att det måste finnas planer som sträcker sig längre än en säsong eller några år. Hen tycker själv att hen utgår från växtens bästa, och om de är fina får brukaren en vackrare och trevligare miljö.

Dock tycker inte respondenten att hen har möjlighet att jobba långsiktigt. Fokus ligger på att göra saker snabbt snarare än bra och att det handlar om att göra minsta möjliga utan att bli påkommen. Skötselarbetare 6 ger ett exempel på en situation där man bara vattnar ett träd under den tid man har betalt för att göra det. Om trädet sedan dör efter tre år, är det ”jobbigt” eftersom man måste sätta ett nytt, men ekonomin gör att man inte kan tänka mer långsiktigt (vattna trädet i fler år), utan den kortsiktiga ekonomiska begränsningen gör att det blir dyrare på sikt (sätta ett nytt träd som måste vattnas i tre år).

”De skiter kanske inte i slutresultatet som att, någon kommer ju säga åt dem om de inte har gjort det de ska, men de kanske skiter lite i om det här trädet kommer att dö om tre år för att vi beskar det dåligt och såna saker. (AS: De skiter i de långsiktiga konsekvenserna helt enkelt?) Exakt, exakt.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Hen menar att hen ändå har förståelse för detta eftersom arbetet är hårt och man ofta jobbar med stora områden och dålig utrustning.

ANDRA INSTANSER OCH PROCESSEN SOM HELHET

DESIGNER – TEKNIKFOKUS HOS FÖRVALTNING, KORTSIKTIGT VINSTFOKUS HOS BESTÄLLARE

Designer 1 berättar att den kontakt man har med förvaltare oftast bygger på att de fungerar som granskare från beställarsidan under projekteringen. Hen menar att feedbacken rör tekniska aspekter gällande vad som kommer att fungera och inte samt hur man tekniskt underlättar skötseln, t.ex. bredd på gräsklipparen, höjd under bänk för att undvika lövansamling, att växter dör i spetsiga hörn.

Respondenten tycker att det verkar tråkigt för förvaltaren att ha rollen som granskare eftersom de oftast fokuserar på vad som inte fungerar ur teknisk synpunkt. Hen menar att det hade varit roligare för alla om förvaltaren fick en mer kreativ roll, men menar att upplevelsen hittills har varit att de fungerar som ”nejsägare”. Designer 1 menar att de som sitter med som granskare i projekteringsprojekten ofta är administrativa förvaltare och inte utförare och är osäker på hur förmedlingen ser ut till skötselpersonalen. Hen önskat att det fanns en bättre dialog mellan de som ritar, de som sköter och de som använder en yta, men menar att erfarenheten är att det inte ser ut så. Hen tror att kan bero på att det är för mycket information och för många personer inblandade.

”Om man kunde vända på det, och det kanske man redan gör i vissa projekt, men att de som då faktiskt sköter det praktiskt ute kunde få ett bra kunskapsunderlag och också känner att de faktiskt har en jättejätteviktig roll, alltså sjukt viktig är den ju egentligen.(AS: Och vad tänker du, varför

är den viktig?) Därför det är ju de som gör den fysiska handlingen som antingen stjälpes eller lyfter projektet.” (Ur intervju med Designer 1, 5/8-14)

Designer 2 tycker att det är svårt att både tillgodose beställarens förväntningar och skapa något som förvaltaren ska utveckla på sikt och menar att möjligheten delvis beror på hur kunnig beställaren är. Med en bra beställare kan man jobba på olika nivåer, och kanske bara lämna ifrån sig en skiss.

”Det vanliga är ju att man inte kan räkna med att beställaren har så stor kunskap, och då kan man inte lämna ifrån sig en start på en process, då måste man lämna ifrån sig beskrivning av nån slags slutmål, och hoppas på det bästa” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Respondenten menar att man hade kunnat jobba på ett annat sätt om man inte hade behövt ta hänsyn till beställaren, men nu måste man leverera ett resultat som den blir nöjd med. Hen menar att de krav som beställaren har på skötsel oftast handlar om att det ska vara så lite skötsel som möjligt, och i annat fall att de inte bryr sig alls eftersom de inte kommer vara ansvariga för ytan på sikt. Eftersom beställaren sällan eller aldrig köper en skötselplan tillsammans med utformningen av en innergård har man som konsult man inte möjlighet att lägga tid på något som inte efterfrågas. Hen reflekterar över att det då kanske handlar om att förklara vikten av att jobba på andra sätt för beställaren men tycker inte att det finns så stora möjligheter att jobba så idag.

Framförallt privata beställare kommer varken använda eller sköta den yta de köpt utan sälja den vidare. Detta gör att de inte är intresserade av hur ytorna ska skötas. Respondenten

beskriver en situation där man fick argumentera gentemot beställaren för värdet av en innergård med grönare och ett något "alternativt" uttryck. Beställaren tyckte dock att det räckte med en "gräsmatta med en gång av betongplattor" på en innergård, och det gäller alltså att övertyga kunden att de vill ha mer än de frågar efter. När resultatet var klart blev kunden dock glad och använder gården som säljargument. Respondenten menar att kunden inte bara kan få det den beställer, eftersom resultatet då blir mer ointressant än när designern kommer med ett mer "avancerat" förslag. Hen menar också att det finns en risk att brukaren som ska använda ytan inte uppskattar den när designern gör en alternativ utformning, som i detta fallet med ett fältskikt istället för gräsmatta. Detta leder till ytterligare osäkerhet för konsulten att testa nya sätt.

Designer 2 tycker att den vanliga skötseln som utförs idag fungerar "konserverande" på sin höjd, med undantaget för träden som får växa upp. Hen menar att man därför måste vara pragmatisk i sin utformning och skapa en tydlig målbild eftersom skötseln i bästa fall kommer att vara konserverande och i värsta fall snarare gör att ytan förfaller. Hen tycker själv att det är frustrerande att se dåligt skötta platser och menar att man borde tänka om och tänka in en lägre skötselnivå från början. Hen tycker dock att det är svårt att ge exempel på vilken typ av ytor det skulle kunna vara.

Respondenten tycker att hen lägger ganska mycket tid på att fundera på hur anläggningsmomentet ska fungera, vilka ytor som måste läggas först osv. Hen ger ett exempel på en utformning där anläggaren gjorde en revidering och lade till en markstensfris mot en mur för att underlätta gräsklippningen. Hen menar att det var något hen inte hade tänkt på själv och gjorde erfarenheten att man kanske ska fundera på hur gräset ska klippas.

Hen gör en spontan reflektion att det egentligen är märkligt att man lägger så mycket tid på anläggning och inte mer på skötseln när den ska fungera under så mycket längre tid. Hen menar att skälet till att man inte gör det är bekvämlighet och att beställaren inte bryr sig om man sparar pengar på att tänka långsiktigt eftersom de ska sälja vidare och inte tjänar på det. Respondenten påpekar också att man möjligtvis har viss kontakt med förvaltaren som är ansvarig för garantiskötseln, om man har möjlighet att vara med ända till byggskedet. Efter garantiskötseln har man ingen kontakt med förvaltningssidan alls.

Respondenten tycker att frågan om långsiktig förvaltning inte alls kan appliceras som det ser ut just nu och tar exemplet med sin nuvarande arbetsplats på kommun där det snarast handlar om att jobba för att ortens parker inte ska bebyggas med bostäder. Hen tycker att det är frustrerande att arbeta i en kommun där man inte satsar alls på skötseln och grönytorna förfaller efterhand. Hen ser ingen annan lösning än att man faktiskt lägger mer resurser på det. Respondenten menar att problemen beror på att tjänstemännen på kommunen överhuvudtaget inte ser bristen på skötsel som ett problem. Respondenten menar att både medborgaren och landskapsarkitekten förstår värdet av gröna miljöer och att de bidrar till att man trivs. Hen menar att det finns beslutsfattare däremellan som inte ser de fördelarna, och att de bara ser kortsiktiga vinster men inte långsiktiga.

"I den bästa av världar så fanns det ju engagerade människor som brann för det här, som förvaltare, som liksom tog vid, som kanske gjorde nånting man inte ens visste kunde hända, för det är deras expertis och det skulle kunna lyfta hela den här anläggningen till en ny nivå som man

som designer inte har räknat med, till och med. Alltså i den bästa av världar hade det varit skitroligt, för då tror jag också att, om det finns utrymme för den typen av engagemang, så lyfts ju också, de som jobbar med det har roligare, och det syns också i att det blir bättre omhändertaget och människor som ska använda det i slutändan blir också gladare. Men som det funkar nu är det ju snarare att konservera som är grejen.” (Ur intervju med Designer 2, 19/9-14)

Respondenten tycker inte att hen funderar på vilket ”ansvar” designern har för förvaltarens möjligheter att jobba kreativt i ett senare skede eftersom situationen inte ser ut så idag. Man kan inte räkna med att det finns kunskap nog att tänka kreativt hos förvaltaren utan man måste tänka att ytan ska vara lätt att läsa för skötselpersonal. Hen påpekar att om man vänder på frågan så kan en engagerad och kunnig förvaltare göra vad som helst av en design som den får ansvar för. Respondenten tycker att som det ser ut idag är idag på förvaltersidan det saknas relevant kunskap och rutiner. Det krävs en förbättring på förvaltningsidan och efter det kan designerns roll komma att bli mer relevant gällande att möjliggöra flexiblare utveckling av grönytor över tid.

FÖRVALTARE – DESIGNERS HAR LÅG FÖRSTÅELSE FÖR SKÖTSEL, SKÖTSELARBETARE "GÖR SOM DE ALLTID HAR GJORT"

Förvaltare 3 berättar att hen jobbade som rådgivare för skötselfrågor i ett projekt där hen upplevde att mötena var väldigt bra men att resultatet sedan inte alls fungerade i praktiken ur skötselsynpunkt. Hen ställer själv frågan vad det då är som blir fel när intentionen är god från alla håll, men man

tar in åsikter som man sedan inte tar tillvara på. Hen tycker att man borde försöka utveckla sådant som redan fungerar istället, och menar att hen blev nejsägaren i projektet. Hen menar att även om arkitektens ”flummiga” sida behövs för att ”det ska bli nånting av det”, så krävs det att man anpassar sig till ”den krassa verkligheten”. Respondenten menar att det ibland upplevs som en prestigesak, och att den designande instansen då tycker att man är tråkig och negativ, men också att det är lite ”finare” att rita än att sköta.

Förvaltare 3 menar att ett stort problem, även ur långsiktighetsperspektivet, är att få rätt växt till rätt plats. Hen menar att det är väldigt vanligt i miljöer, som t.ex. skolgårdar, med ett högt slitage att busken trampas ner och sedan får personalen sköta öppen jord. Hen menar också att det är väldigt svårt att välja växter till just skolgårdar eftersom det är ett så högt slitage. Hen tar också upp exemplet med för stora busksorter som planteras och sedan måste klippas tillbaka varje år.

Hen menar att detta beror på att de som ritar in växten inte lär av historien, vilket grundar sig i dålig kommunikation mellan olika instanser och att det planerande stadiet inte ser resultatet eller vet hur skötseln går till. Respondenten berättar också att beställaren inte har krav på att de förändringar som entreprenören föreslår måste vara långsiktiga. Det brukar dock bli lättare att få igenom förslagen om de är det. Hen menar att även beställaren kommer med förslag på förändringar, men att det primärt handlar om en ekonomisk långsiktighet där förändringen leder till billigare skötsel.

Förvaltare 3 menar att det är en kommunikationsbrist mellan beställaren och entreprenören där hen menar att man klagat över detta till beställaren men inte blir hörd.

”För vi klagar ju hela tiden som utförare på att det här funkar inte att sköta, och det känns inte som att vi blir lyssnade på, och då blir det en vi och dom grej. Vi tycker att de bestämmer fel och de tycker att vi inte sköter rätt, och det blir väldigt lätt att kasta skit på varann.” (Ur intervju med Förvaltare 3, 7/10-14)

Hen har själv inget bra svar på varför det blir så och menar att det inte borde handla om prestige eftersom de båda grupperna behöver varandra.

Förvaltare 3 beskriver hur delar av skötselpersonalen jobbar ”fort snarare än bra” genom att exempelvis trimma ogräset istället för att plocka bort det. Hen menar att hen förstår att personalen är stressade men tycker trots det att de inte borde arbeta så. Hen menar att många har varit anställda på arbetsplatsen under lång tid och att det tar lång tid att förändra en sådan attityd. Hen menar att det handlar om att försöka få personalen att se att de har en egen vinning i att jobba grundligare då arbetet blir lättare nästa gång det görs. Hen menar att man måste hitta sätt som visar personalen att även om det tar längre tid så tjänar de på det i längden. Hen menar också att det inte lönar sig att ”stå och mala om information” utan att det måste vara praktiskt eftersom de som jobbar på enheten är praktiskt lagda. Hen menar att skötselpersonalen måste få uppleva själva att metoder som låter jobbiga egentligen inte är det.

Förvaltare 3 berättar att personalen kan få utbildning genom jobbet, men att budgeten är tätt. Hen försöker därför jobba med experiment tillsammans med personalen där man med hjälp av olika ”testytor” visar hur resultatet blir om man planterar med eller utan tidningspapper, eller skyfflar respektive drar upp ogräs.

Förvaltare 3 berättar att många skötselarbetare ”gör som de alltid har gjort” och att det är viktigt att plocka upp ny personal och få in dem på rätt spår, så att de kan smitta av sig på ordinarie personal. Tyvärr halkar man snabbt tillbaka till genvägar och att använda maskiner på fel ställen när de säsongsanställda slutar för säsongen. Hen menar att det finns många exempel på arbeten blir dyrare på sikt eftersom man gör den billigaste lösningen från början.

Respondenten tycker balansen mellan ansvar och befogenheter hade blivit bättre om viss beslutsrätt hade fått flytta ner något i kedjan. Hen menar att hen förstår att det påverkar engagemanget när personalen ska ”ha ansvar för att det ska se perfekt ut, men man får inte göra något”

Förvaltare 3 menar att det ibland är ett problem att det finns en oklarhet kring vem kunden är. Man jobbar mot gatukontoret som är beställaren, samtidigt som man möter hyresgäster eller kommuninvånare som kommer med feedback. Eftersom allmänheten eller hyresgästen inte vet vad som står i driftavtalet blir det svårt för skötselpersonalen att bedöma om arbetet är tillräckligt väl utfört eller inte.

Förvaltare 3 berättar att gränsen för vad man själv kan göra utan att först ha fått en regelrätt beställning (s.k. omvänt avrop) idag ligger på 12 000 kr, vilket innebär att jobb över den summan måste godkännas av beställaren. Rutinen i sig fungerar bra, men ett högre tak hade gett större frihet till egna initiativ och insatser (Vid ett senare tillfälle får jag möjlighet att fråga en skötselarbetare vilken typ av arbete pengarna räcker till. Hen svarar att det rör sig om exempelvis ”att ta bort ett dött träd” eller ”fylla ett hål med jord”) Det hade krävt ett större förtroende från beställaren att arbetsledaren hos entreprenören hade kompetens att bedöma större arbeten som borde göras. Respondenten menar att de långdragna

beslutsprocesserna sänker engagemanget från personalens sida eftersom de upplever att det ändå inte händer någonting. I praktiken kan det innebära att trädet som behövdes en insats har dött eller att personen som föreslog förändringen har slutat. Respondenten menar att detta drabbar hela kedjan ner till utföraren.

Förvaltare 4 jobbade tidigare som skötselarbetare och berättar att en av anledningarna till att hen vidareutbildade sig var att hen upplevde att det var så mycket som inte fungerade i praktiken och att driftsfrågorna borde komma med redan i projekteringen. Hen tycker att det finns stor potential i det för att "inte stoppa kanske, men i alla fall beskriva konsekvenserna av [utformningen]". Hen berättar att hen tidigare satt med i projekt som rådgivare för driften. Hen tycker inte att man kunde säga "så kan ni inte rita, det går inte att sköta", men däremot förklara vilka konsekvenser utformningen fick för skötseln. Det kunde handla om att perenner inte kommer att ta sig, och att det kommer leda till att ytan inte sköts som en perennyta utan något mer kostnadseffektivt, eller att en viss typ av skötsel leder till väldigt höga skötselkostnader. Hen menar också att man som driftsrepresentant försöker vara mer kreativ i de här mötena och inte bara säga "nä det går inte". Hen menar också att hens roll bemöts lite olika beroende på vem som är projektledare, där den som ritar uppskattar inputen i större eller mindre utsträckning.

"Det är nog väldigt personkopplat, och vissa vill aldrig ge sig för de menar att det är det arkitektoniska och menar på att det är jätteviktig och så, och det köper jag till en viss gräns, men det som är svårt att få gehör för är liksom, men det blir inte den effekten för vi har den här entreprenadformen med dessa skötselklasserna, och inom det finns

det inte möjlighet att sköta den typen av yta som du efterfrågar liksom, alltså just att beskriva det, liksom, vi har inte, det är rationell skötsel, det är det i en kommun, så det är inte möjligt." (Ur intervju med Förvaltare 4, 14/10-14)

Hen menar också att många projektledare ser projektet som sitt "skötebarn" och argumenterar för att bara deras projekt ska få specialskötsel eller -utrustning.

Förvaltare 4 tycker att långsiktighetsfrågan delvis bemöts genom att man tar in olika kompetenser i projekten, bland annat driftsentreprenörerna för att de ska kunna komma med input ur ett driftsperspektiv.

Respondenten berättar att man har ett funktionsbaserat avtal vilket kräver en dialog med entreprenören för att hitta rätt nivå på ytorna. Hen berättar att det också är entreprenören som har det formella ansvaret för tillsynen, men att hen är "ute och kikar" ibland ändå. Hen tycker funktionsavtalet kräver sitt förtroende och att det möjliggörs genom mycket kontakt med entreprenören. Hen tänker inte så mycket utifrån entreprenadtidens längd utan har ett längre perspektiv när hen tänker framåt, men har förståelse för att entreprenören kanske är mer bunden av den perioden och att det kräver att de förändringar som görs ska hinna gagna dem innan entreprenaden är slut.

Respondenten berättar att det finns väldigt mycket förbättringar att göra ute i fält. Hen menar att man har lagt ansvaret på entreprenören eftersom de är ute och arbetar på ytorna och ser alla fel. De har sedan möjlighet att rapportera felen så att man kan åtgärda dem. Hen menar att man gör väldigt mycket förändringar varje år, och att det både handlar om gamla ytor som kan skötas på bättre sätt och nya ytor som

inte fungerar som det var tänkt. Respondenten påpekar att det egentligen främst är entreprenören som har möjligheten att ha koll på områdena, att de har ett ansvar att ”tänka själva” och vara drivna och engagerade och komma in med idéer på hur områdena kan utvecklas och förbättras.

”De har oftast jättebra idéer, de ser oftast det från ett helt annat perspektiv än vad vi gör och ser de här ytorna som är svårskötta, där folk alltid går förbi och klagar eller vad det kan vara, så där tycker jag att de har ett jättestort ansvar i att verkligen ta tillvara på det och förmedla det till oss, för vi är ju de som kan göra nånting åt det, men vi måste ha inputen från dem. Så det tycker jag är deras stora ansvar.”
(Ur intervju med Förvaltare 4, 14/10-14)

Respondenten berättar att den rutin man har idag bygger på att entreprenören kommer in med förslag på förbättringar som läggs in i underhållsportalen. Beställarsidan kan sedan prioritera mellan förslagen. Hen menar att möjligheten till extra pengar triggar entreprenören att engagera sig och komma in med förslag.

Hen lägger sig inte i hur entreprenören utför arbetet utan tittar enbart på resultatet. Hen beskriver också rutinen med omvända avrop. Rutinen innebär att entreprenören har fria händer att själva utföra arbeten under 12 000 kr utan att först göra en beställning till beställaren eller via underhållsportalen. Hen tycker att det är en stor fördel att ”småjobb” inte behöver så mycket administration och att man inte fastnar i de diskussionerna utan att dessa arbeten istället utförs löpande.

Samtidigt som man har ett fritt avtal, där beställaren egentligen bara kommer med en summa pengar ger respondenten exempel på en rad specifika skötsel förändringar som har

genomförts. Hen håller med om att det ju egentligen går ”stick i stäv” med vad avtalet säger och tycker att samarbetet bygger på en personlig kontakt med entreprenörens kontaktperson. Hen berättar att det blir lite kaos varje gång det kommer in en ny person på någon post eftersom rutinen bygger mycket på muntliga överenskommelser.

Respondenten menar att det är viktigt att ha en entreprenör som är öppen för förändringar och inte heller gör saker bara för att man alltid har gjort så.

På frågan om hur man styr den långsiktiga utvecklingen när man formellt sett inte har den typen av avtal svarar Förvaltare 4 att hen inte har något bra svar, men menar att det ligger mycket hos entreprenören att rapportera de problem de stöter på. Då får entreprenören in extra pengar i form av underhållsjobb. Respondenten tycker att det gör att det finns ett incitament till engagemang från entreprenören och därmed också utveckling av ytorna. Hen menar att det funkar olika bra för olika entreprenörer och ser att det bygger på att entreprenören har tid att ta hand om extrajobben, och menar att den begränsningen är problematisk.

”Det som är lite farligt också är ju att, det incitamentet finns ju där och fungerar så länge entreprenören känner att de har tid att ta de här jobben, vilket också är helt sjukt att det blir en begränsning, vi känner själva att vi ser ju saker ute ibland som de inte har registrerat, eller inte hunnit ta tag i, där vi kan lägga jobb till dem och där de nästan ”vi hinner inte ta det detta året, kan vi...” och det kan bli lite fel med en sån begränsning.” (Ur intervju med Förvaltare 4, 14/10-14)

Respondenten menar handlar om att motivera entreprenören att göra en förändring genom att få dem att inse att de själva tjänar på förbättringen, både genom inkomst och genom en enklare skötsel.

Förvaltare 4 beskriver hur arbetet har fungerat något sämre sedan entreprenören nyligen gjorde en omorganisation och lade in ytterligare ett steg med mellanchefer. Hen tror att det enbart beror på hur man har organiserat rutinerna, eftersom hen tycker att både enhetschefer och arbetsledare är väldigt ambitiösa. Hen menar att de är oftast överens och att det snarare handlar om att respektive enhet inte är överens med sin ledning.

Förvaltare 4 beskriver en situation som ibland blir problematisk när man kommer med förslag på sköselförändringar som inte passar in under någon befintlig skötselklass. Hen menar att det kan vara begränsande när man vill göra en skötselinsats som blir mer långsiktigt, exempelvis där man exempelvis slår en äng vartannat år. Hen menar att vissa arbetsinsatser som idag utförs som underhållsjobb faktiskt utförs såpass regelbundet att man har börjat se över om man skulle kunna skapa nya skötselklasser. Då sparar man in extrakostnader och extra arbetet som blir av att det ska ut och kontrolleras efteråt när det görs som ett underhållsarbete.

SKÖTSELPERSONAL – LITE KONTAKT MED ANDRA INSTANSER, LÅNGA BESLUTSKEDJOR FÖRDRÖJER

Båda skötselarbetarna beskriver hur det till viss del råder en hierarki på arbetsplatsen där de som har jobbat längre och är fast anställda tycker sig ha ett större ansvar än de säsongsanställda, vilka fungerar mer som ”medhjälpare”. Detta gör det svårare att komma med egna initiativ eller kritik på hur arbetet utförs gentemot de fast anställda. Skötselarbetare 6 menar att man

har mindre att säga till om som säsongsanställd, och att hen inte hade känt sig bekväm att påpeka beteendet för en fast anställd. Skötselarbetare 5 hade gärna sett att chefen hade varit hårdare mot de anställda, och fått personalen att känna att det lönar sig att göra ett bra jobb. Hen beskriver hur man blir upprörd av att jobba med en lägre ambitionsnivå och tycker att det är ”idioti” att göra insatser som är så uppenbart kortsiktiga. Hen menar att det också kan bero på orimliga krav från gatukontoret, där man har för stora områden att arbeta med samtidigt som beställaren ”kan ge vite om det sticker upp en tuss bredvid en bänk” och tycker sig förstå att man kan bli ”less” om man jobbar så under långa perioder.

Skötselarbetare 6 saknar kommunikation mellan olika grupper inom organisationen, där en grupp jobbat med ett buskage som en annan sedan tar bort veckan efter. Hen beskriver att det delvis beror på en omorganisation som inte har landat än, och menar att det kanske rör sig om ”två chefer upp” innan man har en gemensam chef med den andra gruppen. Respondenten berättar att det finns avtal och dokument som beskriver hur alla ytor ska skötas, men att de inte används i praktiken.

”Vi har ju våra avtal gentemot [beställaren] vad det är vi ska sköta, och det förväntas ju att vi alla ska ha läst, men är ju också såna här buntar med papper som de bara såhär, ”det är bra om ni läser det här” men det gör ju ingen... Så man kan ju få såna småportioner ibland när något har blivit fel så tar man upp det på ett morgonmöte, eller om någon undrar nånting, ska vi sköta det här ska vi inte, men det är mycket som är väldigt oklart känns det som...” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Hen beskriver hur man snarare ”skolas in” på det område man jobbar på och att det fortfarande i slutet på säsongen finns oklarheter kring vilka områden man ansvarar för. Om man ”går och frågar” då kan det fortfarande vara så att ingen vet.

Skötselarbetare 6 beskriver att delar av personalen ”kör runt på stan” istället för att jobba och sedan klagar på att det är för mycket att göra. Hen menar att det tills viss del råder en ”vi mot chefen”- stämning, där man inte kan säga till personal som inte gör vad den ska. Däremot försöker respondenten istället uppmuntra personerna ifråga så att de ”inte ta rast var femte minut”.

”För att det är såhär, alla håller det på en sån nivå att det ligger och flyter, precis, sen så skulle det kunna vara så himla mycket bättre i fall folk var engagerade, men det tror jag handlar snarare om att folk inte är så peppade på sitt jobb bara... alltså om det hade funnits nån slags glädje i det så hade det kanske varit en helt annan sak. Men det är också mycket med det här att det går i alla de här leden hela tiden och att man ofta känner att det händer ingenting, det kan man ju bli lite less på, i kombination med att man hela tiden får göra det bästa av situationen.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Respondenten tar ett exempel där hen jobbar ute på skolgårdar och berörda brukare kommer och ber om förändringar, men att skötselpersonalen inte har befogenhet att göra den typen av arbete. Istället måste beställningen gå via deras beställare. Respondenten menar att brukaren inte känner till detta och klagar därför på skötselpersonalen. Skötselpersonalen

meddelar sin chef som då säger att det är beställarens ansvar att informera sina kunder ”det går bara runt liksom” Oklarheten i beslutsgång gör att kunden blir missnöjd och respondenter menar att de inte kan påverka situationen.

”För man är ju ändå det ansiktet utåt mot kunderna, mot alla man möter på gatan. Det är ju de som kommer fram till en och skäller eller ger förslag eller ställer frågor, och så kan man inte göra någonting. Det hade varit så skönt om man hade kunnat säga ”ja men vilken bra idé, vi fixar det imorgon” och så gör man det, men det kan man aldrig.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Skötselarbetare 6 berättar att det egentligen är meningen att man ska fråga om allt arbete som är utöver grundavtalet, men att hen ibland gör en insats ändå, eftersom hen vet att ”det är de här långa leden hela tiden”. Hen menar att man hade kunnat känna mer arbetsstolthet om man kunde återkomma till en kund som hade önskemål ute i fält.

Respondenten beskriver också att det uppmuntras att skötselpersonalen kommer med förslag på arbeten som kan förenkla

”Jo men det uppmuntras att vi ska komma med förslag, att de hela tiden vill att vi ska lämna in förslag på vad som kan förenkla vårt arbete och sådär, men det är oftast sånt, effektivitetstänk, inte estetiskt, men det uppmuntras absolut.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

”Nä men jag vet inte, det är väl lite så ja, mycket kunskap, men också att det inte finns nån tid till att samordna såna saker. Det här ska göras och det ska göras nu på en treveckorsperiod, eller nånting, för att vi har fått en beställning, eller det är bestämt att det ska göras nu. Men det blir lite tråkigt när det aldrig görs på rätt sätt, gud det låter så himla deppigt.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Skötselarbetare 6 berättar att man som skötselpersonal nästan bara har kontakt med sin närmsta chef. Kommunikationen fungerar ganska bra även om det emellanåt blir missar som leder till onödigt arbete. Däremot menar hen att det känns som långa beslutskedjor när initiativ kommer från skötselpersonalen.

”Det är så många led hela tiden, att om man kommer med ett förslag eller nånting så ska det gå uppåtuppåtuppåt och sen ska det komma tillbaka ner, men det händer nästan aldrig, det tar så lång tid allting att det blir ingenting gjort i princip.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

När vi diskuterar utformningen av ytor säger sig skötselarbetare 6 ha förtroende för designerns arbete. Hen tycker inte att hen har haft ett behov av att gå in och ändra utformningen i sig, men beskriver exempel då kommunikationsbrister och ”slarv” i utformningen har lett till svårare skötsel, gräsklipparen kommer inte in och klippa etc. Problemet ligger snarare i att tankarna inte förmedlas.

”För jag får ju också den känslan av att det finns ju säkert en jättebra tanke, eller är helt övertygad om att folk som ritar ytor

och sånt har en tanke med saker, men om den inte förmedlas hela vägen ner så ja, vad händer?” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Hen menar att de som ritar möjligtvis inte har så bra koll på ”hållbarhetsgrejen”, men har förståelse för att de också har ekonomisk press och en beställare som vill att ytor ska se bra ut så snabbt som möjligt, när man istället kunde jobbat med amträd eller andra metoder som tar längre tid.

Respondenten tycker att hen är mer trogen kunden än designern gällande förändringar eftersom det är för kunden man arbetar. Det är viktigare att det fungerar nu än att den ursprungliga idén bevaras.

Skötselarbetare 5 ger ett exempel på ett förslag hen har lämnat in till förbättring. En rabatt har en två meter bred fris med öppen jord, mot en gräsmatta. Detta måste man idag ogräsrensa regelbundet. Respondenten har lämnat in ett förslag att man ska så gräs på den delen av rabatten som står tom för att istället kunna klippa tillsammans med resten av gräsmattan. Förslaget kommer att tas upp för granskning inför det nya budgetåret och då gör beställaren en bedömning om detta ska utföras nästa säsong eller inte. Det innebär att man fortsätter ogräsrensa den öppna jorden säsongen ut.

Skötselarbetare 5 tar upp att det ibland saknas samordning och tar ett exempel med bevattning av nyplanterade buskar. De planteras och om sedan den som är ansvarig är sjuk eller har semester så tänker inte de som har planterat på att det behövs vattnas vilket leder till att plantorna dör.

Respondenten beskriver hur det blir en del oklarheter på grund av att den personal som kör större maskiner kör

efter eget schema ”som ingen annan känner till”. Detta gör att det blir svårt att samordna eftersom man inte kan vara på samma plats samtidigt och göra den sista finputsningen. Respondenten menar att det hade underlättat om det fanns scheman där man kunde se var maskinerna skulle befinna sig under veckan. Nu bygger samordningen främst på en informell kontakt de dagar man lunchar tillsammans.

Skötselarbetare 5 menar att arbetskulturen beror på att ingen vågar säga till den personal som jobbar på det här sättet, och att cheferna inte har någon respekt hos de anställda. Hen tycker att det finns en attityd där de som har jobbat länge har mer skinn på näsan och gör som de vill.

Respondenten tar också upp felanmälningsansvaret och berättar att delar av personalen säger att de inte har tid att ringa in och anmäla.

”Om man så ska anmäla att ett träd har gått av, så är det såhär ”det tar jätte lång tid för mig att ringa till kundtjänst och säga det” men det tar inte lång tid, det tar kanske 30 sekunder och jag vet att folk bara kör omkring i sina bilar i en timme om dan. Och så säger cheferna såhär, ni måste rapportera in allt sånt, då kommer försvaret direkt, – vi hinner inte, vi har så himla mycket att göra. Och det är bara skitsnack, och alla chefer som har jobbat ute och jobbat själva med skötsel, de vet ju att det är skitsnack, men det är ingen som vågar säga så här.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

UTBILDNING OCH STATUS

FÖRVALTARE – LÅG STATUS PÅ SKÖTSELARBETE GÖR ATT UTBILDAD PERSONAL GÅR TILL ANDRA YRKEN

Förvaltare 3 menar att många i personalen har lång erfarenhet och vet vad de ska göra, men inte varför, vilket hen tycker är ett problem. Respondenten menar att det hade behövts en statushöjning av jobbet eftersom personal med utbildning stannar ett tag för att skaffa sig erfarenhet och går sedan vidare.

”Det här är inget statusjobb man stannar i, och då tappar man väldigt mycket bra folk. Hade det varit lite mer status, så man hade känt att [jag med min treåriga utbildning kan vara här utan att känna att det är bortkastat] det hade varit ett jättebra mål och sträva efter, men även att känna att alla som är här vet varför de är här.” (Ur intervju med Förvaltare 3, 7/10-14)

SKÖTSELARBETARE – ETABLERAD ARBETSKULTUR GÅR FÖRE KUNSKAP, SVÅRT ATT FÅ UTBILDNING

Skötselarbetare 6 beskriver hur många av kollegorna har många års arbetslivserfarenhet, men en del saknar kunskap vilket gör att de inte verkar veta varför vissa arbeten utförs och fokuserar på att göra det fort, vilket kanske inte är det bästa för växtmaterialet.

”Och det finns ju folk som är trädgårdsutbildade, självklart, men jag har fått lite känslan av att såna människor

uppskattas inte riktigt, för de är bara jobbiga och komplicerar saker. När man kommer med entusiasm så slås det ner ganska snabbt. Kanske inte av chefer, för de gillar ju det, men av sina arbetskamrater.” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Respondenten menar att det hade behövts en ökad kunskapsnivå bland de som arbetar eftersom hen menar att det blir en kultur där nya lär sig av gamla och man gör saker fort, medan respondenten menar att om det inte leder till att växtmaterialet mår bra är ju arbetet ogjort.

Skötselarbetarna är överens om att det är svårt att få utbildning inom de mer kunskapskrävande momenten som trädbeskränning, och båda verkar mena att det beror på dålig ekonomi. **Skötselarbetare 5** menar också problemet är att personal byts ut och kunskapsnivån ofta är låg. Hen tycker att det verkar vara ganska låg prioritet på att utbilda de säsongsanställda. Man får grundläggande säkerhetsutbildning men respondenten upplever inte att de satsar på de säsongsanställda.

”Man märker ju att på helt nya, gröna säsongare som kommer från Alnarp, som är skitglada från början, de blir matta bara på en säsong, och de har jättemycket kunskap som ingen tar tillvara...” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Respondenten tar ett exempel med en duktig kollega som snarare får kritik av kollegor för att hen är noggrann. Cheferna i form av arbetsledaren och förmannen tycker hen är en tillgång, men hen upplever att bemötandet blir ungefär det samma oavsett om man gör ett bra jobb eller ”skadligt skitjobb”.

Respondenten berättar att hen själv har efterfrågat utbildning men inte fått någon. Det hen har lärt sig om att klippa träd och rosor har hen lärt sig av en kollega och när hen är osäker frågar hen mer erfaren personal. Hen berättar att chefen har sagt att det är kul att man efterfrågar utbildning och visar lite initiativ, men att det inte finns några pengar. Detta tycker respondenten är en dålig motivering.

”De hade ju ändå tjänat på det. Det är många som inte har nån koll alls.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

Respondenten menar att även om man har låg utbildning lär man sig efter ett tag att se vad som behövs göras. Problemet ligger snarare i att de egna initiativ man tar inte får något gensvar. Hen beskriver situationer där hen ser att en buske måste klippas, men att chefen menar att det ska klippas maskinellt. Efter någon månad har buskarna fortfarande inte blivit klippta, och man får ändå göra jobbet för hand, vilket respondenten menar dessutom går fortare. Hen funderar ibland på att strunta i att säga till chefen och bara göra det, för då blir det gjort.

Respondenten uttrycker en frustration över att de som är högre upp i hierarkin inte går igenom med personalen hur man ”ska” jobba, och tycker att det är ”basic kunskap som folk bara skiter i”. Respondenten menar först att man förstår att det är på grund av att de är stressade, men ändrar sig och påpekar att hen inte riktigt förstår stressen, och tycker att man oftast har lite tid över i slutet av dagen.

”Men att man kanske hade jobbat på något sätt med arbetsmoralen och vikten av och förståelse för hur man sköter grönytor. Och då tror jag nog att det hade funkade bättre kanske, för då hade ju alla kanske

gjort likadant och man kanske också skulle kolla på hur stort område är lagom för att man ska kunna hålla den här nivån, vilken nivå vill vi ha, vill vi att det bara ska vara trimmat så att det ser bra ut för ögonen, eller vill vi att det verkligen ska vara fixat, på riktigt, och vara tydliga med det.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)

ESTETISKA IDEAL

DESIGNER – FOKUS PÅ GRÖNA KVALITETER, ALLMÄNHETEN GILLAR NÄR DET SYNS ATT DET ÄR "OMHÄNDERTAGET"

Designer 1 tar ett exempel i en specifik utformning och berättar att hen tänker på hur en den ska se ut under året och vilka kvaliteter den ska ha sommar- och vintertid. Hen menar att hur bra det sedan håller och hur beständigt det blir finns med, men är inte huvudfokus.

Designer 2 menar att man alltid tolkar uppdraget utifrån förutsättningarna, men alltid försöker få med det gröna som en viktig del, även om det handlar om tre träd på en urban yta. Hen kan inte svara var den inställningen kommer ifrån utan menar att det är en självklarhet som hen aldrig har reflekterat över. Respondenten menar att hen har funderat på vad det är som är tilltalande för människor och kommit fram till att det är det som ser omhändertagna ut och att det syns att någon har brytt sig om det. Hen menar att det inte behövs så mycket för att folk ska bli glada i den kommun hen jobbar i nu, "några blomkrukor vid infarten och att man klipper gräset vid lekplatsen".

Hen menar att allmänheten uppskattar när något är som det är tänkt. Det betyder inte ett strikt uttryck med rakt klippta häckar, utan snarare att ytorna är välskötta. Utifrån detta menar respondenten att det är en utmaning när beställaren vill ha något som ska vara jättebilligt att sköta eftersom "arbetskraft är det dyraste som finns". Man måste då försöka skapa något som både är tilltalande och lättskött utan att det blir tråkigt. Respondenten resonerar vidare och menar att hen tror att man ska lära allmänheten att gilla alternativa utformningar genom

att visa dem att det är meningen att de ska se ut som de gör.

FÖRVALTARE – LIKVÄRDIG SKÖTSEL FÖR HELHETSKÄNSLA, NYA IDEAL KRÄVER ATTITYDFÖRÄNDRINGAR

Förvaltare 3 beskriver hur man försöker få likvärdig skötsel på olika områden för att få det till en helhet. Hen menar att det är svårt för kunderna att veta om de gör ett bra jobb när beställaren inte har gått ut till dem (kunderna) och informerat om vad som ingår i avtalet.

Förvaltare 4 berättar att allmänheten oftast inte har så stor förståelse naturvårdssatsningar (om det inte rör sig om sommarängar), men att man försöker jobba mycket med information. Hen tror att det hjälper om man är tydlig med att man inte har "glömt att klippa gräset." Respondenten tycker att frågan om estetik delvis är en generationsfråga och tror att de yngre kollegorna och den yngre allmänheten är mer öppna för det hen beskriver som miljöinsatser. Hen menar också att det handlar om att det krävs en attitydförändring och att man måste hjälpa folk att förstå vad de kan förvänta sig i parker och på grönytor. Hen beskriver det som att man börjar vänja allmänheten vid variation, och att park inte måste vara "fin gräsmatta man inte får gå på". Hen beskriver hur man jobbar strategiskt för att inte få så många klagomål och har börjat testa på ytor i ytterkanterna av stan där man mest kör förbi med bilen, för att så småningom jobba sig in mot centrum. Hen beskriver hur hen gjorde en skötselförändring på en mittlist så att den slogs istället för att klippas regelbundet. Hen menar att det inte har kommit någon feedback alls från allmänheten men däremot intern kritik från chefer. Respondenten reflekterar över att det är mycket som allmänheten inte ser, och om de hade vetat hur mycket pengar som kan läggas på annat genom

den här typen av förändringar hade de nog varit positiva. Hen menar att det också är ett sätt att jobba långsiktigt genom att ifrågasätta ”gamla sanningar”.

SKÖTSELARBETARE – FINT = UTFÖRT ARBETE

Skötselarbetare 6 menar att man har gjort fint när man gör ”en skillnad som syns” på ytan, ”man har gjort det fint liksom”. Hen beskriver det också som ”att det ser pryddligt ut”. Hen tror att de flesta på arbetsplatsen nog har en bild av att det ska vara yta som går att använda, men sen är man kanske mer eller mindre engagerad i att göra det till en bra yta.

”Sen vet jag inte om själva estetiken, vet jag inte om jag känner att jag har ett behov av att gå in och styra så mycket, för jag litar på att de som har ritat parken eller ytan vet vad de gör...Det känns som att det finns storslagna planer, men sen när det väl kommer ner till det som ska göras så blir det lite tafatt och då kanske man bara tappar allting...” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Respondenten är tveksam till att de förslag man lämna på för förbättring av ytor hade kunnat bygga på estetiska grunder, utan de ska motiveras av att arbetet blir lättare.

Jag tror inte att de skulle lägga pengar på det om det hade varit ”det hade varit väldigt fint med ett träd här”, det tror jag inte, det är mer; ”här behövs en större papperskorg för vi måste plocka skräp på gräsmattan hela tiden” (Ur intervju med Skötselarbetare 6, 18/9-14)

Hen menar att efter en säsong ser man mer vad som behövs

göras än som vad det skulle kunna vara och att man tappar lite hoppet när upplevelsen är att det inte händer så mycket.

Skötselarbetare 5 tycker att hens jobb är att hålla området snyggt och säkert. På frågan om vad som är ”snyggt” svarar hen att man kan fråga sin chef om man är osäker. Vid djupare utfrågning håller hen med om att snyggt är när det ser ut som det är tänkt. Hen tar exemplet med en gräsmatta som ska vara så hög att den fortfarande är behaglig att vistas på och inte se vildvuxet ut, men fortsätter att det finns områden med ängsblommor som ska vara högre. Hen menar att buskar helst ska vara rätt klippta från början så de är täta och fina och menar att hen ser när det är dags att klippa.

Respondenten ger ett exempel och beskriver då hur det ser 60% bra ut över hela området med kollegan hen jobbar med den här säsongen medan det såg 85% bra ut med den mer ambitiösa kollegan hen jobbade med förra säsongen. Hen menar att beställarens definition av fint verkar vara ”att de sitter i en bil och tittar på vad man har gjort”, och menar att grundligheten inte syns på håll. Hen menar att hens egen definition av vad som ser ”bra” ut är grundligare och innefattar ”allt som måste göras”.

”Eller helt enkelt bara rätt definition av vad som är bra jobb, varken mer eller mindre, för det är ganska enkelt jobb, det som att måla ett staket vitt. Då kanske jag inte bara tar en pensel och kastar lite färg, och sen går jag, och sen på hundra meters håll ser det vitt ut. Utan när hela är vitt så är det vitt.” (Ur intervju med Skötselarbetare 5, 28/8-14)



"Thus design and maintenance, based on the concept of process, become more than separate and distinct activities but an integrated and continuing management function, guiding the development of the man-made landscape over time."

Michael Hough (1984 s.19)



DISKUSSION

Inledningsvis diskuteras valet av metod och dess inverkan på resultatet. Därefter sammanförs och diskuteras teori och praktik utifrån de teman som beskrivits i tidigare avsnitt. Arbetet avslutas med några sammanfattande slutsatser.

METODKRITIK

LITTERATURSTUDIEN

Inledningsvis planerades två separata litteraturstudier, en orienterande och en fördjupad. Exakt så har inte fallet blivit i praktiken. Detta beror delvis på att gränsen mellan vad som kan uppfattas som litteratur som är primärt "teoretisk" och litteratur som riktar sig mot praktiken inte var så tydlig som jag hade hoppats. Det visade sig också svårare än förväntat att bemöta eller kritisera litteratur som inte tar upp förvaltning alls. Att sätta upp kriterier för "när man tycker att författaren borde ha tagit upp förvaltningsaspekten" blev för komplicerat med tanke på tidsaspekten. Istället resluterade studierna i två olika fokus, diskussionen kring begreppet förvaltning resp. långsiktighet. Om jag hade valt att arbeta mer konsekvent med två litteraturstudier och fördjupat mig i frånvaron av diskussion hade jag kunnat utveckla resonemanget kring bristen på förvaltningsperspektiv i forskningen. Jag hade också kunnat fördjupa mig mer i den praktiskt inriktade litteraturen som faktiskt finns och undersöka hur den används. Nu fick jag istället nöja med mig att hitta källor som konstaterar att det finns lite forskning i frågan.

Då intervjuerna fick en större roll än förväntat har fokus skiftat mot att jämföra det som "sägs" och det som "skrivs", snarare än att jämföra de olika teoretikerna med varandra.

INTERVJUERNA

Eftersom fokus låg på att undersöka attityder hos de respektive rollerna upplevdes intervjuer som den mest lämpade metoden. Jag hade viss erfarenhet av halvstrukturerade intervjuer sedan tidigare vilket bidrog till beslutet att använda den metoden. Att exempelvis arrangera diskussionsseminarium med de inblandade rollerna eller intervjua i fält istället hade antagligen gett ett djupare material, men hade varit för tidskrävande och framför allt tekniskt komplicerat för att kunna genomföra så tidigt i arbetet. Det hade också varit svårare att analysera en grupp, resp. göra observationer av arbetet och intervjua samtidigt. Att jobba med frågeformulär eller skriftliga intervjuer via mail hade kunnat ge ett bredare material som hade resulterat i en mer tillförlitlig bild av attitydskillnaderna mellan rollerna, men en sämre nyansering av svaren samtidigt som möjligheten att ställa följdfrågor och snarare följa intervjupersonen än att styra den hade minskat.

Att först transkribera intervjuerna var ett tillvägagångssätt som krävde mycket tid, men min upplevelse är att det var nödvändigt för att kunna sätta mig in i materialet till den grad att det gick att göra meningsfulla kvalitativa analyser och jämförelser. Om jag hade valt att inte transkribera hade tiden kunnat ägnas åt att göra fler intervjuer, dock var svårigheten att hitta intervjupersoner ytterligare en begränsande faktor.

INTERVJUPERSONER OCH REPRESENTATIVITET

Frågan om intervjupersoners representativitet är en evig fråga och så även här. Det jag kan, och har försökt göra, är att jämföra det som sägs i intervjuerna med den litteratur jag har hittat. Däremot är det svårt att belägga att detta är generaliserbart till andra personer och organisationer. Under

arbetets gång har jag funderat på om det jag har kommit fram till är överförbart på andra platser och i större sammanhang:

Individuell nivå: Svårigheterna att hitta relevanta intervjupersoner gör att metoden har blivit mer pragmatisk än vad man skulle önska. Intervjuerna blev nästan fallstudieartade då många av intervjupersonerna rörde sig inom samma organisationer, och tidsaspekten gjorde att det blev omöjligt att jämföra med en annan kommun eller organisation. Men samtidigt fick jag mer än jag efterfrågade av de respondenter som ställde upp. Deras inbördes närhet gjorde att jag fick möjligheten att se på samma fråga från flera olika håll. Att intervju två personer med samma eller liknande roll gav också möjligheten att jämföra rollerna inbördes och se vad som kan uppfattas vara kopplat till rollen respektive den enskilda personens åsikter. Skötselarbetaren som var helt utan grön bakgrund och med väldigt lite erfarenhet var inte planerad att intervjuas från början, men gav en viktig sida av arbetet då det under litteraturinläsningen har framgått att det är så den typiska skötselarbetaren ser ut i många kommuner. Däremot brister urvalet i att jag inte fick möjlighet att intervju en skötselarbetare med fast anställning och då eventuellt ett större eget ansvar som kunde gett en bättre bild av hur det påverkar möjligheten att tänka långsiktigt på den operativa nivån.

Kommunal nivå: I fråga om processen från ritbord till redskap finns en mängd olika vägar att ta. Även om det i många avseenden har en liknande gång är det svårt att ge en generell bild. På förvaltersidan i kommunen jag har undersökt finns ett antal led från designern till skötselarbetaren. Här ser bilden annorlunda ut i många kommuner, och framförallt rutinerna kring upphandling och externalisering av tjänster ser väldigt olika ut. Detta ger att det är svårt att göra detaljerade slutsatser som kan påstås vara generella. Den generalisering

som går att göra är i de avseenden där jämförelsen med teorin kan ge stöd åt beskrivningen av det aktuella fenomenet.

Nationell nivå: Kommunen jag har undersökt är en av de större i Sverige och satsar på sina grönytor. En av intervjupersonerna ger exempel på en annan kommun där hen måste kämpa för att få behålla centrala grönytor där politikerna vill exploatera och där grönyteskötseln har dragits in helt och hållet i de mindre orterna. På så sätt kan jag konstatera att jag har haft turen att få kontakt med organisationer i en kommun där frågan jag ställde överhuvudtaget är relevant.

Man kan ifrågasätta om det då är meningsfullt att undersöka en kommun där mycket fungerar väldigt bra och som redan är progressiva i dessa frågor. Jag tror att vi måste fortsätta sträva framåt och att dessa progressiva kommuner har ett viktigt arbete i att utveckla sina metoder och visa att det faktiskt går att bli bättre och bättre inom området.

Internationell nivå: Mycket är bra i Sverige, och i internationella sammanhang är det många länder som sneglar på hur förvaltningen fungerar här. Därför har jag ibland tyckt att det känns märkligt att texten jag använder som referens för att diskutera intervjuaren behandlar exempelvis Storbritannien där problemen har varit betydligt mer omfattande med nedgångna parker som inte används alls och utsätts för vandalisering. Samtidigt blir det tydligt att problematiken är liknande även om omfattningen är mindre. De ekonomiska begränsningarna och problematiken är kanske i absoluta tal mindre, men upplevs fortfarande som en svårighet av de intervjuade. Det spelar också mindre roll om skötselarbetaren här faktiskt har en grön utbildning när den hamnar i en organisation där det varken finns resurser eller en arbetskultur som kan utnyttja och utveckla den.

INTERVJUERNA, ATTITYDERNA OCH ARBETET

I mitt arbete har jag tittat på hur kedjan från beställare till skötselarbetare fungerar. Jag upplever att intervjupersonerna i många fall kände sig trygga i intervjusituationen och kunde prata öppet om problem och bilden av andra instanser och arbetskollegor. Detta gör också att den generella bilden kan upplevas som negativ då man inte har känt ett behov av att släta över eller kompensera med positiv input i lika stor utsträckning. Detta är något jag har satt stort värde på då min upplevelse är att respondenterna har försökt ge en ärlig bild, snarare än en ”välkammad” version. Alla intervjupersonerna har varit engagerade och haft mycket att berätta. Detta tolkar jag som att man bryr sig om sin arbetssituation och aktivt strävar efter förbättring, snarare än att luta sig tillbaka och rycka på axlarna. Givetvis innebär detta inte heller att de positiva aspekterna saknas, utan snarare att jag har ställt fler frågor kring de delar som verkar upplevas mer problematiska av respondenten. Jag vill poängtera att inget av det jag kommer fram till ska ses som kritik mot den enskilda intervjupersonens svar. De har alla tagit av sin tid, både arbetstid och fritid för att svara på mina frågor och jag har fått omfattande och insiktsfulla svar av personer som har varit ödmjuka med sin egen kunskap och dessutom varit självkritiska och sett sin egen roll i situationen.

De har gett sin bild av en situation och en process, och med hjälp av den bilden undersöker jag processen.

LÅNGSIKTIGHET OCH DEN EGNA

YRKESROLLEN

Mitt arbete var tänkt att handla om långsiktighet gällande grönytor och deras förvaltning. Av de sex respondenterna tycker fem att de inte har möjlighet att jobba långsiktigt. Detta kan ses som ett tecken på att jag har ställt helt rätt, eller helt fel fråga. I relation till litteraturen, där de flesta texter jag har läst propagerar för relevansen av långsiktighet eller hållbarhet blir skillnaden väldigt påtaglig. Samtidigt behandlar många av författarna delar av den problembild som intervjupersonerna beskriver.

Vid en jämförelse av hur de olika respondenterna upplever sin respektive roll blir det tydligt att man fokuserar på olika saker, vilket man också ska göra. Men det är värt att notera att redan i attityden till det egna arbetet är det egentligen bara Förvaltare 4, en kommunal beställare, som ser utveckling av den gröna ytan som sin uppgift. Övriga respondenter verkar ha åsikten att man ska skapa något som är inspirerande och intressant, men fungerar som det är tänkt snabbt efter anläggning. På förvaltningssidan ser man det sedan som sin uppgift att hålla ytan i trim; att det ser bra ut och är en säker miljö att vistas i.

De båda designernas attityd verkar vara att de har dåliga möjligheter att jobba långsiktigt och med utvecklande skötsel. Detta beror på rådande arbetssätt hos förvaltningen och att beställare inte efterfrågar tjänsten. Båda respondenterna ger exempel på projekt där arbetet har varit mer långsiktigt, men verkar tycka att man oftast är tvungen att prioritera att ytan fungerar så snabbt som möjligt. Fokus ligger på en god startpunkt och tydlig målbild. Designer 2 tycker sig delvis vara begränsad av beställaren. Kravet på ett snabbt resultat till den som betalar står i motsättning till möjligheten att arbeta mot något som förvaltare kan utveckla på sikt. Respondenten

beskriver hur man måste argumentera mot en beställare som vill ha "billigast möjliga" och menar att det är stor skillnad på vad man kan föreslå beroende på vilken kunskap beställaren har. Dessutom finns det en osäkerhet i om allmänheten kommer att uppskatta en "alternativ" utformning, som inte bara är klippt gräs och plattor, vilket gör det svårare att övertyga beställaren.

Det finns en tydlig skillnad i hur arbetsledaren hos entreprenören (Förvaltare 3) och den kommunala beställaren (Förvaltare 4) ser på det egna arbetet kopplat till långsiktighet. Förvaltare 3 upplever att det inte alls går att arbeta långsiktigt som situationen ser ut just nu, det handlar om att "hålla sig flytande". Förvaltare 4 ger en mer positiv bild där hen har möjlighet att testa nya saker och menar att man försöker utveckla nya arbetsmetoder. Men hen berättar också att man inte har egna planer eller dokument gällande hur utvecklingen ska styras. Detta stämmer med den bild som Kendle, Rose & Junko (2007) och Randrup & Persson (2009) ger av dagens förvaltningsorganisationer. Arbetet med långsiktighet sker istället efter hand utifrån de rapporter som entreprenören lämnar. Fokus ligger på att "optimera" ytan på olika sätt. Långsiktigheten tillgodoses genom entreprenören. Denna bild kompliceras något av att den ansvariga entreprenören alltså inte tycker att den har möjlighet att jobba långsiktigt.

Diskussionerna med skötselpersonalen blir snabbt praktiska i sin natur. Mycket handlar om organisationen, arbetskamraterna och konkreta exempel på en rabatt som inte vattnades eller ogräs som trimmas istället för att dras upp. De båda respondenterna delar många åsikter om hur det fungerar på arbetsplatsen. Den tydligaste skillnaden handlar om hur respondenten med grön utbildning har en större förståelse för hur de styrande dokumenten fungerar och tar hjälp av dem. Båda två verkar ödmjuka inför sin egen kunskapsnivå

och menar att de inte kan allt, men att man får göra det bästa av situationen och lära sig av arbetskamrater som har mer erfarenhet.

Samtidigt är båda kritiska till kollegor med låg arbetsmoral och dålig samordning inom enheten. De verkar känna sig maktlösa och menar att det beror på en hierarki där det känns obekvämt eller svårt att göra sin röst hörd. Den ena respondenten beskriver att det är svårt att känna en yrkesstolthet när man har få befogenheter och sällan upplever att en yta är helt fixad när man lämnar den. Detta överensstämmer med hur Persson et al. (2009) beskriver problematiken med traditionella upphandlingar med låg grad av befogenhet och styrda uppgifter. Även om avtalet mellan beställare och entreprenör är mindre styrt än traditionella upphandlingar verkar utförandet fortfarande vara det.

Låg arbetsmoral hos kollegor och liten möjlighet att påverka bidrar till att inställningen till det egna arbetet blir sämre. Båda skötselarbetarna uttrycker en upplevelse av att man får göra det bästa av ganska dåliga omständigheter. Utifrån detta blir inte bara långsiktigheten lidande utan också arbetet som helhet. Detta diskuteras vidare under rubriken *Organisatoriska problem*.

Trots de många olika definitionerna av management hittar jag ingen som kan översättas till hur man resonerar kring begreppet på den praktiska sidan. Förvaltarnas definition av förvaltning handlar främst om optimering. Man vill få ut så mycket som möjligt av det man har. Förvaltare 4 går ett steg längre och menar att förvaltning också handlar om utveckling, men till skillnad från de definitioner som teoretikerna bidrar med bygger inte detta på varken visioner eller styrdokument. Skötselarbetarna beskriver primärt hur den operativa delen av förvaltningen ska fungera, dvs. att ytorna ska vara välskötta.

De verkar ha väldigt lite insyn i övriga verksamheten. Man resonerar kring användaren men konstaterar att man tyvärr har dåliga möjligheter att faktiskt samverka med denne utöver att ta emot klagomål som man inte har befogenhet att åtgärda.

Designernas åsikt om vad förvaltning borde vara liknar många avseenden Burton, Dempsey & Mathers, (2014). Respondenterna resonerar kring utveckling och hur det hade kunnat utgöra en del av arbetet. De menar dock att situationen inte ser ut så idag. Självklart är det inte viktigt att varje praktiker har en teoretisk begreppsdefinition innanför västen, men som Skötselarbetare 6 och Förvaltare 3 beskriver kan det finnas ett värde i att man vet *hur* någonting ska göras, och framförallt *varför*. I det ingår förståelsen av vad som ska uträttas, vilka olika roller som är inblandade och vilken roll det egna arbetet har i sammanhanget. Jag menar att detta är lika relevant för designern som för skötselarbetaren.

FÖRVALTNINGSORGANISATIONEN OCH DESS AKTÖRER

I avsnitten *Organisatoriska förutsättningar* och *Relationen mellan design och förvaltning* poängterar bland andra Burton, Dempsey & Mathers (2014), Carmona & de Magalhaes (2006) och Cabe Space (2004) problematiken med att flera olika aktörer är ansvariga, både i processen som helhet, och inom olika delar förvaltningsorganisationen. Bristerna utgörs bland annat av långa kommunikationskedjor som drar ut på beslut och oklarheter kring ansvarsfördelningen. Under intervjuernas gång blir också det tydligt hur många aktörer som är inblandade i processen. Jag pratar med säsongsanställda men inte fast anställda. Jag pratar med en arbetsledare, men varken avdelningschefen eller enhetschefen, som ansvarar för

kontakten med beställaren. Jag pratar med en beställare från kommunens sida som berättar hur omorganisationen hos entreprenören har krävt ytterligare ett mellansteg av ansvariga. Jag intervjuar två landskapsarkitekter på konsultsidan som berättar hur arbetet till stor del bygger på beställarens krav och önskemål. De menar att man i bästa fall blir tillfrågad gällande problem som uppstår under anläggningsarbetet men sällan har kontakt med driftsidan. Det finns minst lika många varianter på detta som det finns kommuner i Sverige, och man kan givetvis konstatera att de flesta större projekt måste ha en lång rad olika aktörer. Men det blir också tydligt att många av leden har ganska lite kontakt med varandra i praktiken.

Det är framförallt hos skötselarbetarna som problemet verkar gå ut över arbetssituationen. Designerna verkar vara medvetna om problemet, men min upplevelse är att de inte i sitt dagliga arbete är lika lidande av att inte ha kontakt med exempelvis förvaltningssidan. Detta tror jag har med graden av befogenheter att göra. Skötselarbetarna är beroende av andras beslut och måste vänta på att förfrågningar kring det dagliga arbetet ska gå upp i kedjan och komma tillbaka. Därför blir de också direkt påverkade när detta inte fungerar optimalt.

AVTALSFORM OCH UTVECKLINGSANSVAR

Det avtal som Förvaltare 4 beskriver är på många sätt mindre styrt än i normalfallet. Dock framgår det ur intervjuerna att de långsiktiga målen i princip blir entreprenörerna ansvar. Förvaltare 4 menar att hen tänker långsiktigt, medan Förvaltare 3 på entreprenörssidan menar att hen inte har möjlighet att göra det. Båda förvaltarna menar ändå att de är nöjda med samarbetet och den täta dialogen. Båda påpekar flera gånger att ”det är ju mycket som fungerar bra också” och är noga med att inte bara låta negativa. Förvaltare 4 är mer positiv och ger

exempel på kreativa förändringar som har genomförts både efter idéer av entreprenören och hen själv, t.ex. att inte klippa gräset under träden i parker, och att slå gräset i refuger och på oanvända ytor. Förvaltare 3 menar att samarbetet fungerar bra, men är något mindre positiv i sin bild av hur situationen ser ut. Båda respondenter verkar också uppleva att det finns vissa problem inom sina respektive organisationer, där man är överens med varandra och snarare måste argumentera gentemot den egna chefen.

Förvaltare 4 menar att det är upp till entreprenören att ha den uppsikt över ytorna och att det ligger i deras ansvar och intresse att rapportera om förbättringar som kan göras. Skötselarbetare 5 som jobbar ute i fält berättar att det är mycket som känns oklart, dels på grund av formen av information som reglerar områdena och arbetena ("såna här buntar med papper") och dels att det är mycket uppdelat där "busken men inte trädet" ligger under enhetens ansvar. Entreprenören har alltså inte den överblicken fullt ut. Detta verkar bero på två saker. Dels är det oklart vad som förväntas av arbetet, på grund av sättet informationen distribueras på. Utifrån Perssons (1997) påstående är det tydligt att informationen till skötselarbetarna inte tillhandahålls i en form som är begriplig och därmed användbar. Dels handlar det om hur denna information "lärs ut" och kommer skötselarbetaren tillgodo istället. Skötselarbetare 6 beskriver en tråkig arbetskultur där personalen menar att man inte har tid att ringa in och anmäla de fel man hittar, men respondenter tycker själv att det är "skitsnack".

Förvaltare 4 menar också att utvecklingspotentialen bygger på att entreprenörens initiativ till förändring och utveckling. På frågan hur man styr utvecklingen åt det håll man vill blir svaret något osäkert. Respondenten menar att man jobbar med dialog och att man emellanåt får försöka övertyga

entreprenören att denne tjänar på den specifika insatsen.

Hen påpekar också att dessa dynamiska relationer och ad hoc-överenskommelser utgör en svaghet då att varje personalförändring innebär att man får "börja om" i vissa avseenden.

Skötselarbetare 5 beskriver hur det uppmuntras att de kommer med egna förslag på förändringar. Men detta handlar då främst om effektiviseringar eller något som förenklar arbetet snarare än estetiska förbättringar. Förvaltare 3 berättar att långsiktighet inte uttryckligen efterfrågas, men att det ofta blir lättare att få igenom förslagen eftersom det då blir billigare på sikt.

Systemet med drift och underhåll används på många håll inom både grön och svart drift (Cabe Space, 2004). Redan i definitionsstadiet av vad förvaltning och skötsel är introduceras idén om skillnaden på skötsel och underhåll av Persson et al. (2009), Gustavsson et al. (2005) och Bengtsson (2010). Det är noga att arbetena delas upp, och det är viktigt att beskriva skillnaden mellan dem. Att större arbeten ses som underhållsarbete som därmed kräver en extrabeställning och ligger utanför grundavtalet är ett exempel på den uppdelning av finansieringsstrukturer som beskrivs under rubriken *Organisatoriska förutsättningar*. Detta medför i praktiken att större insatser som skulle kunna medföra ett mer långsiktigt arbete kräver ett extraarbete snarare än att ligga som grund. Långsiktighetsarbetet blir strösslet, inte kakan.

I undersökningar som gjorts internationellt visar det sig också att det upplevs som allt svårare att få finansiering för dessa större insatser (Cabe Space, 2004). Dessutom krävs det att den ansvariga entreprenören upplever att den har tid att ta tag i det extra arbete som rapportering och "extrajobbsragning" innebär. Moroten i sig är inte problemet, men om entreprenören

knappt upplever sig hinna med grundavtalet, en situation som beskrivs av Förvaltare 3, är det rimligt att anta att extrajobb, trots den extra inkomsten inte kommer att prioriteras.

Beställaren tänker i längre tidsperspektiv än de avtalsperioder som råder. Frågan är om det är lika rimligt att förvänta sig av en entreprenör som har tidsbegränsade avtal, 5-8 år i den aktuella kommunen och kortare i många andra.

Jag menar att det potentiellt kan vara ett problem att låta en extern förvaltare vara ansvarig för den långsiktiga utvecklingen av offentliga grönytor. Långsiktighet handlar dels om att ha en plan för ett längre tidsperspektiv, där varje insats i sig inte tvunget måste leda till ett slutresultat. Det handlar också om en form av optimering där exempelvis en större insats görs vart femte år, snarare än flera mindre årligen. Det kan röra sig om radikalbeskrningar, gallringar eller andra insatser som krävs för att styra växtmaterialets utveckling snarare än motverka den. Som det ser ut idag finns dels risken att insatserna inte "hinns med" på grund av arbetsbelastningen från det ordinarie arbetet, och dels att de insatser som görs enbart bygger på ekonomiska besparingar. Det finns många fördelar med att optimera arbetsformer och det finns antagligen stora vinster att göra här, men frågan är om effektivisering av arbete och utveckling av en grönyta verkligen är samma sak, och vilka konsekvenser skillnaden ger över tid. Givetvis går det att hävda att det går att göra en förbättring som leder till att det både blir "finare" och mer lättskött. Men i grunden ligger ett incitament till att göra förändringar som inte främst bygger på kreativ utveckling utan snarare felsökning och i förlängningen en potentiell likriktning. De som ska göra dessa förändringar har idag inte tillräcklig kunskap. Dessutom råder en arbetskultur där jobbet ska göras så snabbt som möjligt och gärna med hjälp av maskiner, dvs. en drifteffektivisering istället för den "kreativa" optimering Förvaltare 4 beskriver.

I dagsläget måste entreprenören tjäna på förändringen, detta är prioritet ett. Förslag som ökar biologisk mångfald eller tar något längre tid innan resultatet syns får stå tillbaka för förändringar som snabbt ger en ekonomisk vinst.

Ett sätt att komma åt detta handlar om att frångå den skarpa gränsen mellan skötsel och underhåll. Förvaltare 4 beskriver hur de skötselklasser man har idag inte riktigt räcker till, vilket gör att arbeten som ska utföras med mindre regelbundna intervall blir extraarbeten som kräver mer administration. Man ska se över detta och skapa nya skötselklasser där dessa arbeten kan bli en del av grundavtalet istället. Den administrativa gränsen mellan skötsel och underhåll kommer alltså att flyttas något för att öka smidigheten. Jag tycker att detta är ett tydligt exempel där man genom att utveckla avtalsformen kan ge större möjligheter för ett långsiktigt arbete. Men problematiken med den långsiktiga styrningen kvarstår.

Det framgår att det är en stor skillnad på hur det administrativa avtalet ser ut och hur man jobbar i praktiken i fråga om vilken roll beställaren ska ha. Officiellt har man lämnat bort ansvaret för långsiktig utveckling men i praktiken är man ändå med och styr. De förslag man har på att slå gräs i refuger är ett exempel där beställaren själv har tagit initiativet, förslaget att inte klippa gräset under träden i en park har entreprenören kommit med.

Jag vet egentligen inte om detta är ett problem eller inte. Det är viktigt att poängtera att kommunen i fråga räknas som en förebild i många avseenden gällande gröna ytor och dess förvaltning. Det är också viktigt att notera att mycket fungerar väldigt bra. Precis som Persson et al (2009) beskriver är alltså framförallt relationen mellan beställare och entreprenör avgörande för resultatet. Min poäng är att det borde fungera

på grund av avtalsformen och ansvarsfördelningen, inte *trots* den. Frågan är om det är möjligt och önskvärt att lägga över hela ansvaret på entreprenören. Det är en styrka att samarbetet kan vara dynamiskt men också en svaghet att så mycket är personberoende och att man måste "börja om", som Förvaltare 4 beskriver, varje gång ny personal tillsätts. Systemet kan fungera idag, men hur ser det ut om tio år? Här kommer Designer 1:s poäng in: kunskap och eldsjälär försvinner och så länge det är personbundet finns risken att påbörjad utveckling blir liggande på hyllan. Andra former av stadsplanering bygger på dokument som är styrande över en längre tid. Frågan är varför gröna ytor, som förändras över tid och tar lång tid utveckla, inte gör det.

ORGANISATORISKA PROBLEM

Skötselpersonalen ger en rad praktiska exempel på hur administrativa eller organisatoriska tillkortakommanden påverkar deras möjligheter att jobba både långsiktigt och i viss mån också effektivt. Samordningsproblem och oklarheter kring arbetet leder att man gör dubbla arbeten eller arbete i onödan. Detta är ett strukturellt problem som i sin uträkning också påverkar personalens attityd och därmed kulturen på arbetsplatsen. Exemplet med att ogrärens öppna jord i väntan på att förändringsförslaget ska bli godkänt är inte nödvändigtvis ett tecken på att underhållssystemet inte fungerar, men kan ge perspektiv på skötselpersonalens situation och ge en bild av varför engagemanget kanske är lågt på sina håll. Båda skötselarbetarna beskriver hur man måste använda uttjänta verktyg och är i sin kritik mot kollegorna samtidigt förstående för att man kan bli "less" om man måste jobba så under flera år. I någon mån kan fungerande arbetsverktyg och en grundläggande kunskap hos personalen ses som den absoluta grunden för att kunna genomföra

arbetet. Och frågan är om man kan förvänta sig en högre ambition om inte de grundläggande kraven är uppfyllda.

Skötselarbetarna och Förvaltare 3 är överens om att utbildningen och medvetenheten om varför man gör arbetet, snarare än hur, är låg på sina håll. Den utbildade skötselarbetaren menar att de som kommer in med utbildning blir "ledsna" efter en säsong och att deras kunskap inte tas tillvara. Förvaltare 3 delar åsikten och beskriver hur arbetskulturen att göra minsta möjliga leder till att arbetet blir ineffektivt. Hen tar exemplet med trädbeskrning där personalen inte passar på att kapa grenen som är ett gränsfall och som ändå kommer att behöva tas bort nästa säsong.

Kombinationen av dålig samordning, låg kunskap och oengagerad attityd från delar av personalen skapar en arbetskultur som kräver aktiva insatser för att åtgärda. Förvaltare 3 menar att man måste arbeta praktiskt och använda visningsytor för att visa personalen hur resultatet blir med olika skötselmetoder. Hen menar att sättet informationen förmedlas på är avgörande för hur den ska tas emot. Hen beskriver att en arbetsplatsträff är en möjlighet till att samla personalen och visa dem inte bara hur den ska arbeta utan varför. Detta stämmer överens med det Persson (1997) hävdar gällande att information måste anpassas till mottagarens förmåga. Dock kan man hävda att det är något av ett extremfall att behöva visa att ogräset växer ur fortare om det klipps istället för att tas bort. Detta leder till frågan om skötselpersonalens utbildning som diskuteras längre fram.

Situationen som beskrivs gäller bara en enskild entreprenör. Givetvis ser problembilden olika ut i andra företag, och liknar kanske inte alls denna. Det som dock blir tydligt är att en låg status och upplevelsen att inte kunna påverka sitt arbete skapar en passivitet hos utförarna.

I vissa av dessa frågor är det tydligt att det handlar om organisatoriska fel, i andra handlar det snarare om skillnader i attityder. Nivån på omvända avrop är en tydlig skillnad där samma summa uppenbarligen är något låg för Förvaltare 3, men beskrivs som praktisk av Förvaltare 4. Jag är övertygad om att i förlängningen är det just dessa avtalsmässiga frågor som påverkar möjligheten att arbeta långsiktigt. Det är stor skillnad på att kunna göra ett jobb mer eller mindre direkt, eller se det ”försvinna upp”, som Skötselarbetare 5 beskriver det. I förlängningen påverkas både effektiviteten och framgången med det föreslagna arbetet, och framförallt skötselarbetarens attityd kring huruvida det är meningsfullt att engagera sig i utvecklingen.

DESIGNER VS. FÖRVALTARE

En intressant motsättning som framgår av intervjuerna är attityderna som designinstansen och förvaltningsinstansen har gentemot varandra. Designer 2 menar att det inte är relevant att prata om hur designen kan ge större eller mindre möjligheter för utveckling eftersom det saknas kunskap och engagemang hos förvaltningen att göra annat än att konservera, i bästa fall. Respondenten tycker att man dessutom måste argumentera mot beställaren för att kunna göra något annat än minsta möjliga och påpekar att beställaren aldrig är intresserad av att köpa en skötselplan. Designer 1 menar att driftsrådgivare oftast kommer med tekniska aspekter och blir lite ”nejsägare” i projekten. Hen tycker att det är synd eftersom ett kreativt samarbete hade gagnat alla parter.

Förvaltare 3 beskriver att hen arbetade som skötselrådgivare i ett projekt, och att hen blev just ”nejsägare”. Hen menar att det är bättre att utgå från sådant som fungerar och utveckla det. Trots bra möten och ett upplevt samförstånd med arkitekten

slutade det med att designern bortsåg från hens input och ritade ytor som ändå blev svårskötta. Respondenten menar att det delvis beror på statusen på yrket; designers och arkitekter har högre status och det är ”finare” att rita en yta än att sköta den. Förvaltare 4 pratar utifrån sin erfarenhet som både rådgivare och beställare och menar att man visserligen inte bara kan säga blank nej till designerns förslag, men förklara att ytan inte kommer att kunna skötas som önskat. Hen påpekar också att i många fall ser projektledare projekteten som sina skötebarn och vill att man ska göra undantag och ha specialskötsel på just för deras ytor.

Uppdelningen som Burton, Dempsey & Mathers (2014) beskriver är tydlig, men även i mötet som skulle kunna ge möjlighet för denna samverkan för gemensamma vinster verkar de ha låg förståelse för varandras perspektiv. Skillnaden i attityderna är uppenbar, designern tycker att förvaltaren är för teknisk och förvaltaren tycker att designern är flummig.

De intervjuade designrespondenterna beskriver båda hur man dels inte har tid att fundera på hur ytor ska skötas och dels att man måste förutsätta att förvaltningspersonalen är okunnig och inte vill eller kan jobba på mer kreativa sätt. Designer 2 menar att det ligger på förvaltersidan att bli bättre innan det är relevant att förvänta sig mer av designinstansen.

I motsats till vad Dempsey, Burton & Smith (2014) menar har de båda designerna en ganska negativ men klarsynt bild av vilken form av förvaltning som kommer att ta vid. De verkar dock uppleva att det inte är lönt att försöka jobba mot en mer komplex miljö med tanke på hur förvaltningsformerna ser ut.

Förvaltare 3 menar att samma fel återkommer gång på gång med fel växtval och gräsytor för smala för gräsklippare vilket gör skötseln onödigt komplicerad. Designer 2 ger själv ett exempel med markstensfris och reflekterar över att hen inte

hade funderat på hur det ska skötas. Den medvetenhet om både kortsiktiga och långsiktiga förvaltningskonsekvenser Burton, Dempsey & Mathers (2014) efterfrågar verkar inte tas i fullt beaktande.

Skötselarbetare 5 menar att hen förstår att de som ritar har krav på sig att ytan ska se bra ut snabbt efter användning, men tycker inte att de verkar fokusera så mycket på hållbarhetsaspekter. Vad som blir tydligt ur detta lilla utsnitt av åsikter bland förvaltare och designers är att motsättningen finns. Det blir också tydligt att skötselarbetarna helt saknar kontakt med andra instanser. Deras input kommer genom närmsta chefen och det framgår dessutom att informationen inte tillgodogörs fullt ut.

Jag är övertygad om att båda sidor har en poäng i sin kritik mot den andra instansen. Det har redan framgått att det finns problem på förvaltningssidan som gör att mycket av arbetet inte utförs på ett sätt som understödjer långsiktighet. Samtidigt vill jag hävda att designern måste kunna tillräckligt mycket för att medvetet kunna lägga skötselns fokus på de viktigaste delarna i utformningen. Kopplat till tanken om platser med en mosaik av högintensiv och lågintensiv skötsel som Wittkugel (1988, i Kendle, Rose & Junko, 2007) beskriver så borde designern vara tillräckligt insatt för att kunna styra var den högintensiva skötseln ska läggas. Och det är kanske inte bakom en bänk för att det är för smalt för gräsklipparen?

Jag är övertygad om att det krävs en del självrannsakan från båda håll för att komma ur problematiken. Ur ett långsiktigt perspektiv är det ingen tvekan om att det är problematiskt att de som ritar ytor har låg kunskap om grundläggande förvaltningsmetoder och dessutom upplever att de inte heller har tid att ta det i beaktande.

TIDSPERSPEKTIV PÅ LÅNGSIKTIGHET

Båda designrespondenterna gör en distinktion mellan den teoretiska kunskapen och hur man jobbar i praktiken. Båda två har en idé om långsiktigt arbete som innefattar utveckling över tid och växtdynamik. Men ingen av respondenterna menar att det är praktiskt genomförbart på det sätt man arbetar idag.

Designer 1 börjar med en teoretisk idé om hur länge ”långsiktigt” är och menar att det handlar om 50 år. Hen menar dock att man inte tänker så i praktiken utan tror att det snarare handlar om 5-6, ner till 2-3 år. Designer 2 menar att det handlar om en robusthet som gör att ytan tål förändring, men menar också att man i praktiken framförallt funderar på hur anläggningen, snarare än skötseln av ytan ska fungera.

Förvaltare 3 tycker inte att jobbet hen utför idag är långsiktigt och ger exemplet med att hen försöker få personalen att dra upp ogräset istället för att trimma. Det praktiska utfallet i detta innebär att den ”långsiktiga” insatsen håller en vecka medan den kortsiktiga håller ett par dagar. Förvaltare 4 tar ett exempel med ett förändringsarbete som kostar 100 000 och leder till att skötseln kostar 10 000 mindre om året och menar att det har betalats sig själv efter 10 år. Detta tyder på att hen upplever att det finns möjligheter att arbeta med så långa tidsperspektiv. Skötselarbetare 5 som har grön utbildning tycker att långsiktighet är beroende av plats och växtmaterial, men att det kan vara upp över 20 år om man pratar om träd eller hela parker. Hen poängterar att det borde finnas planer som sträcker sig längre än en säsong eller ett år med tanke på rutiner för växtetablering och beskärning. Skötselarbetare 6 tycker inte att det pratas om långsiktighet på arbetsplatsen och menar att ”det känns inte riktigt som att långsiktighet är vår grej”, och tror att cheferna tycker att det är över deras nivå.

I teorin diskuteras sällan specifika tidsperspektiv på

långsiktighet. Begrepp som generationsöverskridande och livstid används ibland som en del av argumentationen mot dagens modeller, men dessa tidsspann fördjupas sällan i resonemanget. Bland undantagen återfinns Gustavsson et al.'s (2005) modell där förvaltning delas upp i nivåer beroende på vilka tidsspann de verkar, där den översta nivån beskrivs som ">10 år". Borgström (2006) beskriver en brist på "temporära meso-skalar", vilket är nivån mellan strategiska långsiktiga mål och operationella kortsiktiga mål, utan närmare beskrivning på vilka tidsspann detta avser.

Frågan "Hur länge är långsiktigt?" är givetvis inte lätt att svara på, och att få ett rakt svar på ett antal år är i sig knappast relevant. Idén med den ursprungliga intervjufrågan var främst att få en bild av respondenternas uppfattning om vilka tidsintervall som man har möjlighet att tänka i. Frågan kom lite ur fokus då det visade sig att de flesta inte tycker att de har möjlighet att jobba långsiktigt alls. Trots detta visar svaren på två intressanta fenomen, För det första finns en tydlig skillnad på hur man som designer resonerar i teori och hur man arbetar i praktiken. För det andra saknar utförarsidan i stort sett möjligheten att tänka framåt mer än en säsong i taget och det praktiska arbetet handlar om en vecka i taget.

Däremot är det förvånansvärt att teorin knappt behandlar frågan. Att "generationsöverskridande" är ett kraftfullt ordval är det ingen tvekan om. Men orden blir inget annat än, som Dempsey, Burton & Smith (2014) uttrycker det, en välvillig intention så länge det inte fördjupas i mer konkreta förslag kring hur dessa livstider ska delas upp i kortare och praktiskt realiserbara tidsspann för implementering av planer och visioner. Modellen som Gustavsson et al. använder kommer närmast i att definiera dessa tidsspann i en struktur, och den nöjer sig egentligen med att specificera 1-2 år som ett operationellt spann och >10 år som ett strategiskt spann,

den viktiga taktiska nivån ligger "däremellan". Kopplat till hur styrda dessa tidsperioder kan vara i praktiken gällande exempelvis avtalslängder tror jag att det kan vara av godo att gå ett steg längre. Det krävs en konkretisering av hur långsiktiga planer ska realiseras, specifikt i relation till exempelvis entreprenadtider för att inte fastna i ett beroende av att varje insats är något som den aktuella entreprenören måste göra en ekonomisk vinst på.

UTVECKLA ELLER UPPRÄTTHÅLLA?

Båda designerna reflekterar över huruvida man kan använda begreppet "färdigt" om en anläggning, men kommer fram till att man i praktiken ändå gör det. De är också överens om att det finns en osäkerhet i hur den framtida driften kommer fungera. Detta gör att de inte vågar chansa på att tänka utveckling i längre perspektiv, utan håller sig istället till en tydlig målbild där det egentligen bara handlar om att träd kan få växa sig större. Designer 1 gör en tydlig distinktion på långsiktighet i teori och praktik. Hen beskriver hur man tänker längre i teorin, men att det inte fungerar så på arbetsplatsen. Fokus ligger istället på andra värden och att platsen ska fungera snart efter anläggning.

Båda respondenterna som jobbar med design verkar till viss del ha bilden av att en långsiktig utformning riskerar att bli "ett vakuum" eller "ointressant" de första åren och att det därför inte fungerar i praktiken eftersom en yta måste fungera snabbt efter anläggning. Det verkar finnas en upplevd motsättning mellan omedelbar och långsiktig utveckling. Det intressanta här är att Stuart-Murray (2007) ställer sig exakt samma fråga, om möjligheten att skapa både direkt och bestående estetik inte bara är en chimär. Svaret verkar vara Nej i båda fallen, men slutsatsen blir den direkt motsatta. De

intervjuade designerna kommer fram till att man därför måste satsa på det omedelbara resultatet, och Stuart-Murray menar att man måste jobba med en förutsättningslöshet i designen tillsammans med en strategisk anpassning istället för ett fixt resultat. Detta skulle delvis kunna bero på den polaritet som Stuart-Murray själv beskriver under rubriken Attityder; att attityderna hos intervjupersonerna ligger närmare den urbana, grafiska kontexten. Thompsons (2000) slutsats att designers är mer benägna att stå emot samhällets tryck i estetiska frågor än i ekologiska, kan utgöra en del av förklaringen, om än något långsökt. Fokus ligger på att platsen ska fungera, oftast i form av att vara estetiskt tilltalande. Ekologiska lösningar, som ofta har en mer långsiktig utveckling, når inte upp till det eftertraktade estetiska uttrycket tillräckligt snabbt. Ytterligare en förklaring kan vara att det handlar om skillnaden mellan teori och praktik, det är givetvis lättare att skriva om hur saker borde vara än att faktiskt skapa dem.

Designer 2 menar att allmänheten tycker att det är "fint" när en yta "ser ut som det är tänkt" i form av utförda arbetsuppgifter. Hen gör en skillnad på anlagda ytor och naturen, där det måste synas att man har skött de anlagda ytorna, medan naturen kan få vara "naturlig".

Förvaltare 4 beskriver en medvetenhet kring att de estetiska idealen kan se olika ut hos allmänheten och bland professionella. Hen menar att man gör många skötselarbeten som kostar pengar och som det är tveksamt om allmänheten märker och skulle sakna om de inte gjordes. Designer 2 och Förvaltare 4 är överens om att man måste lära, eller visa, allmänheten att en yta är skött som det är tänkt, och genom exempelvis information och successiv introduktion "vänja folk" vid nya skötselformer. Detta angreppssätt blir en kombination av Burton, Dempsey & Mathers (2014) och Dunnett & Claydens (2007) förslag. Även om brukaren inte

är direkt tillfrågad, väntar man in reaktioner för att se om allmänheten märker förändringen överhuvudtaget. I fråga om lågintensivt använda och skötta kan detta vara ett effektivare sätt att ta sig an problematiken. Det kan förmodligen också fungera på mer använda platser om det utförs i kombination mer information, som Förvaltare 4 poängterar.

Förvaltare 3 och Designer 1 är överens om att en grundförutsättning för långsiktighet är rätt växt på rätt ställe. Designer 1 tycker att det är svårt och beskriver också hur många av hens projekt är centrala och urbana. Fokus ligger då på att få en yta som fungerar snabbt, även om det innebär att visst växtmaterial måste bytas ut efter något år. Förvaltare 3 menar att man inte lär av historien och att fel växt fortsätter att hamna på fel plats, trots att hen påpekar detta till exempelvis beställaren.

Svårigheten må ligga i att få rätt växt på rätt plats, men *problemet* är att det inte finns en rutin för återkoppling där man tar med sig kunskapen om vad som faktiskt fungerar in i nästa projekt. Den som ritar ytan fortsätter på så sätt göra samma "fel" i projekt efter projekt. I förlängningen av detta måste skötselpersonalen ägna mer av sin tid åt att rätta till sagda fel och kan följaktligen inte lägga tiden på varken utveckling eller ens färdigställning av det arbete som ska göras. Detta speglar mycket av den problematik som beskrivs av Dempsey, Burton & Smith (2014) och Carmona & de Magalhães (2006) i att fokus ligger på platsskapandet. Dessutom försvåras den långsiktiga förvaltningen av uppdelningen och den dåliga kommunikationen mellan design och förvaltningsskedet, som Burton, Dempsey & Mathers (2014) beskriver. Givetvis finns det ett brett spektrum av gröna ytor i staden, och det är varken relevant eller möjligt att skapa en ekologisk långsiktig utformning på varje grönyta. Det jag vill belysa är en generell problematik och hur ett utdrag av attityderna ser ut när man

ställer dem mot varandra.

När jag frågar skötselarbetarna om mer abstrakta fenomen gällande exempelvis långsiktighet, blir svaren emellanåt osäkra. Båda två ger exempel på brister som påverkar långsiktigheten i arbetet men reflekterar inte själva över att det är just långsiktighet det rör sig om. De håller dock med när jag påpekar det. Skötselarbetarna verkar uppleva att de insatser som utförs inte är långsiktiga, utan tycker snarare att de ”putsar” eftersom det måste göras om flera gånger. De upplever också att man därför aldrig blir ”klar”, idén om att en målbild ska vidhållas verkar genomgående.

När jag frågar om estetik får jag svar som ”fint”, ”prydligt”, ”färdigt” osv. När jag försöker gräva djupare i detta blir det svårare. ”När det är som det är tänkt” lyckas jag få fram efter en stunds samtal om vad är det som gör att det är ”fint”. Båda skötselarbetarna verkar läsa in arbetsuppgifter i ett givet grönområde; gräsmattan ska klippas, häcken ska klippas, ogräset ska rensas, och när arbetsuppgifterna är utförda på ett tillfredsställande sätt är grönytan ”fin”. Skötselarbetare 5 påpekar själv att efter en säsongs arbete ser hen vad som behövs göras snarare än vad som skulle kunna bli. Man ser en arbetsuppgift snarare än ett estetiskt uttryck.

Problematiken skiljer sig från instans till insats, designern resonerar givetvis inte kring samma frågor som skötselarbetaren. Man är dock relativt överens om att designern skapar en målbild som sedan ska eftersträvas. Hos skötselarbetaren handlar det om att man ser det som ”puts” av det som växer ut. Denna tanke bygger på en idé om platsskapande där målbilden ska hållas och förändring till största delen ska motverkas. Detta visar på ett skötselideal som attitydmässigt närmar sig det estetiska.

Utifrån skötselarbetarnas resonemang och det

optimeringsarbete som efterfrågas med underhållsportalen verkar det som att de förändringar som efterfrågas främst ska sträva mot det ekonomiska skötselidealet. Skötselpersonalen menar att de inte får igenom idéer genom att ge förslag på estetiska förbättringar. Designerna menar också att den input man får från förvaltningssidan oftast handlar om tekniska lösningar, deras åsikt verkar vara att förvaltarna främst prioriterar det ekonomiska skötselidealet.

Precis som frågan om meningsskiljaktigheter kring gränsen för omvända avrop blir detta också en fråga om attityder. Hur mycket kan man förvänta sig av designern gällande att ta hänsyn till dessa tekniska frågor? Båda designerna är kritiska till teknikfokus, men påpekar själva att de tänker ganska lite på förvaltningsskedet. Frågan är var gränsen går för ett ekonomiskt skötselideal och vad som faktiskt är en nivå man kan förvänta sig i fråga om en grundnivå för genomförbar förvaltning, som diskuterats tidigare. Framförallt blir det tydligt att den utvärdering efter anläggningsskedet som efterfrågas av bland annat Borgström et al. (2006) och Gallacher (2005, i Burton, Dempsey & Mathers, 2014) hade kunnat bidra till den här typen av kunskap som gör att samarbetet mellan designer och förvaltare kan sträcka sig förbi ”nej-sägande” och ”felkorrigering”.

Begreppet place-keeping är ett ganska nytt sätt att se på relationen mellan design och förvaltning. I jämförelse med de olika typerna av definition på begreppet management tar denna tankemodell det mest omfattande greppet gällande den stora skillnad i statusen på de olika aktiviteterna att rita och förvalta en yta, och vad det får för konsekvenser. Som teoretisk tankemodell för hur vi borde se på våra grönytor går detta angreppssätt absolut längst i sin beskrivning av vad förvaltning innebär och konsekvenserna av att arbeta som vi gör idag.

När man ställer denna modell mot hur det ser ut i praktiken, och hur intervjupersonerna resonerar blir det också tydligt att dessa två synsätt står väldigt långt ifrån varandra. Man kan snarast konstatera att systemet som helhet står i nästan direkt motsats till tanken om en konstant pågående, långsiktig förvaltning. Så det modellen faktiskt gör är att ge ett perspektiv på hur vi skulle kunna, och kanske till och med borde, se på förvaltning.

UTBILDNING, STATUS OCH BEFOGENHETER

En genomgående attityd är att skötselpersonal har så dålig kunskap att arbetet de utför inte är tillfredsställande. Som tidigare nämnts menar Designer 2 att det inte går att rita komplexa miljöer eftersom förvaltare idag inte kan sköta det. Förvaltare 3 tycker att hen inte har blivit lyssnad på i mötet med designers och menar att det är ”finare att rita än att sköta”. Hen påpekar dock att många i personalstyrkan visserligen vet vad de ska göra, men saknar djupare förståelse för varför, och fokuserar på att arbeta snabbt snarare än noggrant. Skötselarbetare 5 menar att det är låg prioritet på att utbilda personalen. Hen berättar att hen har efterfrågat utbildning men inte fått någon, och att man som ny istället lär sig av mer erfaren personal. Båda skötselarbetare menar att delar av personalen tycker att de med formell utbildning är jobbiga eftersom de vill göra arbetet noggrant. Förvaltare 3 menar att på grund av den dåliga statusen är det många med utbildning som lämnar arbetsplatsen när de har fått erfarenhet. Denna bild återkommer också i litteraturen där bland annat Bengtsson (2010) och Cabe Space (2009) beskriver den låga statusen och utbildningen på parkarbetaren.

Både skötselarbetarna och Förvaltare 3 menar att det är dålig balans mellan ansvar och befogenheter hos skötselpersonalen. Förvaltare 3 beskriver hur allt ska se perfekt ut, utan att man har befogenhet att ta egna beslut. Skötselarbetarna upplever en frustration över att se hur arbetet blir ineffektivt eller inte gjort alls på grund av att besluten måste tas av någon högre upp i hierarkin. Båda beskriver situationer där de har gjort insatser utan att fråga om lov eftersom upplevelsen är att det skjuts upp eller inte blir gjort om man frågar om lov först. Bengtsson (2010) ger en liknande bild utifrån sina intervjuer där man längre ned i kedjan har svårt att få sin röst hörd.

Ur intervjuerna framgår att det på sina håll är låg utbildningsgrad bland skötselarbetare, vilket får konsekvensen att arbetet inte utförs på ett långsiktigt sätt. Men det verkar också till stor del bero på att befogenheterna att ta egna initiativ är låga och att de förslag som kommer från skötselarbetarna delvis tappas bort i beslutskedjan. Bland annat Smith, Dempsey & Burton (2014) påpekar att krävs en delegering av ansvar längre ner i kedjan för att skötselrutinen ska kunna bli så flexibel som krävs för att möta de föränderliga krav som präglar dagens grönytor.

När skötselpersonalen beskriver sin situation får jag känslan av en eka som tar in vatten och där ösandet sker med en kaffekopp. Man saknar den utrustning, kunskap, tid och arbetskultur som krävs för att hitta bättre verktyg att ösa med, stoppa igen hålet eller försöka ro en bit för att komma närmare land. Låg status och få befogenheter i kombination med stort ansvar kan vara en delförklaring till den dåliga attityden som beskrivs av skötselarbetarna. Detta leder till att det blir svårt att behålla personalen som har utbildning och kunskap och statusen förblir på så sätt också låg.

SLUTSATSER

Detta arbete har undersökt frågeställningen: Hur resonerar designers och grönyteförvaltare i frågan om långsiktighet med avseende på grönytor och deras skötsel?

I och med den generella formuleringen har arbetet blivit framförallt orienterande i sitt slag. Hur resonerar man? Det som har konstaterats är att bara en av de sex intervjupersonerna tycker att de har möjlighet att arbeta långsiktigt. Därför har den ganska breda frågeställningen och det orienterande arbetet fått ett mer problematiserande fokus: ”Vad är det som gör att man inte kan arbeta långsiktigt?”

Utifrån arbetsmetoden att intervjua yrkesverksamma blir svaren på frågan ofta situationsbaserade och detaljerade. Jag har tittat på en specifik situation och därför blir också problembilden väldigt specifik. I många fall handlar det om att rutinerna inte fungerar praktiskt, dålig kommunikation mellan designer och förvaltare, organisatoriska problem hos förvaltningsaktörerna, frånvaron av långsiktiga styrdokument, dålig återkoppling och utvärdering av nyanlagda ytor, dålig kunskap hos skötselpersonal osv.

I ett antal fall kan man dock se att det rör sig om attitydskillnader: Samma fenomen uppfattas på olika sätt av olika aktörer. De två förvaltarna är inte överens om huruvida nivån på omvända avrop är tillräcklig hög för att kunna arbeta långsiktigt, designer och förvaltare ser olika på vad som är eftersträvänsvärt i fråga om tekniska lösningar och estetiska uttryck vid samarbeten.

I vissa avseenden verkar teoretiska konstruktioner få stor inverkan på praktiken, exempelvis som i fallet med drift och underhåll. Detta är ursprungligen en ”byggbransch-konstruktion” gällande hur man administrativt och ekonomiskt

ska dela upp de åtgärder som en yta eller ett objekt kräver. I praktiken skapas en tydlig avgränsning i en gradient av insatser som praktikerna inte kan bortse från utan måste hitta olika avtalstekniska lösningar för att ta sig runt. Här hade kanske en mer grönyteanpassad indelning kunnat bidra till ett mer dynamiskt arbetssätt som hade gagnat möjligheten att arbeta långsiktigt.

Det som också kan konstateras är att det finns väldigt lite forskning om förvaltning (Lindholst, 2008) och än mindre om förvaltarna (Bengtsson, 2010). Teoretikerna konstaterar i vissa fall att problem finns, men saknar svar på hur de ska lösas. Dempsey, Burton & Smith (2014) går långt i sina beskrivningar om vad förvaltning borde vara, men kommer inte fram till hur detta faktiskt ska åstadkommas i praktiken, exempelvis gällande kreativa skötselmetoder. Man konstaterar att dessa saknas och måste utvecklas av en tredje part, eftersom traditionell kommunal förvaltning saknar kunskapen och resurserna som krävs. På många sätt har detta fått fungera som vägmarkering i min inledande fråga. Här är vi, så här långt har vi kommit. Vi har börjat konstatera att det finns en komplex problematik, men vi vet inte än hur vi ska lösa det fullt ut.

Jag tror också att Perssons (1997) poäng kan vara viktig att komma ihåg. Det är tydligt att det finns ett behov av mer forskning. Men det är lika viktigt att forskningen så småningom också kommer praktiken till gagn. Här är tankarna kring place-keeping ett exempel som ska bli intressant att följa för att se om det kan slå rot och faktiskt bidra till förändring gällande hur vi ser på relationen mellan design och förvaltning.

Detta arbete kan ses som en ansats för att få en övergripande bild av vilka faktorer som påverkar långsiktigheten i grönyteförvaltning. Det har visat sig att ämnen som på många

sätt uppfattas vara väldigt skilda åt, som estetiska värderingar och avtalstekniska frågor får en väldigt sammanhängande roll i praktiken. På några håll börjar dessa frågor tas upp, och mycket av den litteratur jag har hittat fokuserar på en eller ett par av dessa frågor.

Jag upplever att detta är en del av problematikens kärna. Många separata men sammanhängande områden brottas med specifika problem. Generellt handlar det om att statusen på förvaltning måste höjas. Detta kan exempelvis ske genom lagstiftning av tillhandahållandet av tjänliga utemiljöer, kunskapshöjning i utförarsektorn och finansieringsstrukturer som inte motverkar möjligheten till långsiktig planering. Men det är mycket som måste hända på flera fronter för att det ska ge effekt i praktiken. En kunskapshöjning blir svår att implementera utan att de ekonomiska resurserna får en motsvarande höjning. En lagstiftning som inte åtföljs av utveckling av arbetsmetoder och kontrollfunktioner riskerar att skapa än mer rigida system och fokus på upphandlingsavtalet snarare än resultatet på grönytan.

Sett ur landskapsarkitektens perspektiv tror jag att det finns en rad sätt som vi kan hjälpa processen på vägen. Det handlar både om att använda den kunskap vi har, men också erkänna för oss själva vilken kunskap vi inte har. Även om landskapsarkitekter tränas i att utnyttja förändring har vi långt kvar innan börjar tänka startpunkt istället för målbild.

Utifrån problematiken att processen är komplicerad och innehåller flera olika aktörer som har relativt lite kontakt tror jag att det kan finnas en vinst i att skapa fler kontaktytor mellan de olika instanserna. Det borde vara en grundförutsättning att designer och förvaltare faktiskt möts i något skede av processen. Jag tror också att den skapande rollen som landskapsarkitekten har, och vår relativa statusskillnad

gentemot förvaltaren gör att det ligger ett stort ansvar på oss att argumentera värdet av förvaltning gentemot beställare och finansärer.

Ian Firth (se s. 10) beskriver hur designern verkar likställa förvaltning med skötsel, när begreppet snarare borde relateras till design. Texten är skriven 1980 och är av de allra tidigaste ansatserna till definition av begreppet förvaltning, enligt Jansson & Lindgren (2012). Det är hög tid att vi inser, och börjar agera efter, det faktum att förvaltning inte bara handlar om att "klippa gräsmattan" utan utgör en lika minst viktig förutsättning för att ytan vi skapar faktiskt ska fungera över tid.

"...many a splendid and rich environment could be added to the urban parks system for the minimum cost of leaving them alone"

Michael Hough (1984 s. 121)



KÄLLFÖRTECKNING

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Boverket (2007) *Bostadsnära naturinspiration & vägledning*. 1. uppl. Karlskrona: Boverket. Hämtad 2015-03-19 från: http://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2007/bostadsnara_natur.pdf

CABE Space (2004) Is the Grass Greener. . . ? Learning from International Innovations in Urban Green Space Management. Hämtad 2014-12-10 från: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/is-the-grass-greener-full.pdf>

Cabe Space (2006a) Making contracts work for wildlife: how to encourage biodiversity in urban parks [online]. Hämtad 2015-04-20 från: <http://www.lbp.org.uk/downloads/Publications/Management/making-contracts-work-for-wildlife.pdf>

Cabe Space (2006b) The cost of bad design. Hämtad 2015-04-20 från: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/the-cost-of-bad-design.pdf>

Cabe Space (2009) Skills to grow. Seven priorities to improve green space skills. Hämtad 2015-04-20 från: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/skills-to-grow.pdf>

Council of Europe (2000) European Landscape Convention. CoE, Florence, Hämtad 2015-03-20 från: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/176.htm>.

ECLAS (2008) Landscape Architecture – The European Dimension. Hämtad 2015-04-20 från: <http://www.eclas.org/index.php/about/landscape-architecture>

Malmö Stad (2009) Granskningsrapport underhåll i Malmö stad. Hämtad 2015-04-24 från: <http://malmo.se/download/18.f27481124e354c8f1800043197/1383647401622/RAPP+Underh%C3%A5ll+i+Malm%C3%B6+stad+10.2.2.pdf>

Merriam-Webster, design. Hämtad 2014-09-20 från: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/design>

Merriam-Webster, management. Hämtad 2014-09-20 från: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/management>

Movium (2012) Projekt: Underhållsskulden. Hämtad 2015-04-17 från: http://www.movium.slu.se/system/files/news/10693/files/slutrappport_juni_2014.pdf (Hämtad 2015-04-17)

Nationalencyklopedin, förvaltning. Hämtad 2015-03-30 från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/förvaltning>,

Nationalencyklopedin, långsiktig. Hämtad 2015-03-30 från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/långsiktig>,

SCB (2009) Förändring av vegetationsgrad och grönytor inom tätorter 2000-2005. Hämtad 2015-05-10 från: http://www.scb.se/Statistik/MI/MI0805/2005A01X/MI0805_2005A01X_SM_MI12SM1003.pdf

Wictionary, långsiktig. Hämtad 2015-03-20 från: <http://sv.wiktionary.org/wiki/långsiktig>

TRYCKTA KÄLLOR

Andersson, T. (2009) Historien om det vilda, i: Edfors, P(red.), *Urban naturmark i landskapet - en syntes genom landskapsarkitektur. En festskrift till Clas Florgård*, Rapportserien No. 3/09, Uppsala, SLU

Barber, A. (2005) *Green Future: A Study of the Management of Multifunctional Urban Green Spaces in England*, GreenSpace Forum, Reading

Belang r, P. (2009) Lip interview: A conversation with Michael Hough, *Landscapes | Paysages*, fall, vol. 11_no.4

Bengtsson, P. (2010) *Samspel i park rvaltning*, Doktorsavhandling, Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2010:9, Department of Landscape Management, Design and Construction, Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp

Burton, M., Dempsey, N., Mathers, A. (2014) Connecting making and keeping: design and management in place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (Eds), *Place-keeping – open space management in practice*, 125-150, Routledge

Carmona, M., De Magalhaes, C. (2006) *Public Space Management: Present and Potential*, Journal of Environmental Planning and Management, 49:1, 75-99,

Delshammar, T. (2005) *Kommunal parkverksamhet med brukarmedverkan*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2005:118, Institutionen f r landskaps- och tr dg rdsteknik, Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences.

Dempsey, N., Burton M., Smith, H. (2014) From space to place: the importance of place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 1-12, Routledge

Dempsey, N., Smith, H. (2014) Understanding place-keeping of open space, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 13-29, Routledge

Dempsey, N., Burton, M., (2012), *Defining place-keeping: The long-term management of public spaces*, Urban Forestry & Urban Greening 11, 11– 20

Dunnett, N. och Clayden, A. (2007) Resources: The raw materials of the landscape, i: Benson J.F. och Roe, M (red.), *Landscape and sustainability*, 196-221, Routledge

Firth, I.J.W. (1980) Landscape management: the conservation of a capability brown landscape – Harewood, Yorkshire. *Landscape Planning* 7, 121–149.

Gustavsson, R, Hermy, M., Konijnendijk, C. and Steidle-Schwahn, A. (2005) Management of Urban Woodlands and Parks - searching for Creative and Sustainable Concepts, i: Konijnendijk et. al. (red.) *Urban Forests and Trees; A reference book*. Springer. 369-399

Handley, J., Pauleit, S. och Gill, S. (2007) Landscape, sustainability and the city, i: Benson J.F. och Roe, M (red), *Landscape and sustainability*, 167-195, Routledge

Hough, M. (1984) *City Form and Natural Process: Towards a new urban vernacular*, Croom Helm Ltd.

James, P., Tzoulas, K., Adams, M., Barber, A., Box, J., Breuste, J., Elmqvist, T., Frith, M., Gordon, C., Greening, K., Haworth, S., Kazmierczak, A., Johnston, M., Korpela, K., Moretti, M., Niemela, J., Pauleit, S., Roe, M., Sadler, J., Ward Thompson, C. (2009) *Towards an integrated understanding of green space in the European built environment*. Urban Forestry & Urban Greening 8, 65–75.

Jansson, M., Lindgren, T. (2012) *Review of the concept ‘management’ in relation to urban landscapes and green spaces: Toward a holistic*

understanding, Urban Forestry & Urban Greening, Vol.11(2), pp.139-145

Jönsson, A., Gustavsson, R. (2002) *Management styles and knowledge cultures, past, present and future, related to multiple-use and urban woodlands*, Urban Forestry & Urban Greening 1 (2002): 39–47

Kendle, T., Rose, J., och Oikawa, J. (2007) Sustainable Landscape Management, i: Benson J.F. och Roe, M (red.), *Landscape and sustainability*, 266-295, Routledge

Kreutz, S., Dempsey, N., Lindholm, C. (2014) Resourcing place-keeping - fighting for funding, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 100-124, Routledge

Koh, J., *Ecological Reasoning and Architectural Imagination*, Inauguration Speech, Chair Professor of landscape Architecture, Wageningen University and Research, 2004

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S. (2005) Kvalitativ metod – en introduktion, i: Larsson, S. & Lilja, J. & Mannheimer, K. (red.), *Forskningsmetoder i socialt arbete*, 91-128, Lund: Studentlitteratur

Lindholm, C., Dempsey, N., Kreutz, S. (2014) The Politics of Place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 30-51, Routledge

McHarg, I. L. (1969) *Design with Nature*, Garden City, N.Y.: Natural History Press for the American Museum of Natural History.

Nassauer, J. (1997) *Placing nature*, Island Press

Persson, B. (1997) Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens arbetsfält,

Doktorsavhandling, Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria nr 33, Institutionen för landskapsplanering Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet.

Persson, B., Kristoffersson, A. Fors, H. och Lindgren, T. (2009) *Handledning till Skötselmanual för bostadsgårdar*, Vol. 179. Stad & Land, Movium

Randrup, T.B., Persson, B. (2009) Public green spaces in the Nordic countries: development of a new strategic management regime. Urban Forestry and Urban Greening 8 (1), 31–40.

Roe, M. (2007) Landscape and sustainability: An overview, i: Benson J.F. och Roe, M (red.), *Landscape and sustainability*, 1-15, Routledge

Smith, H., Dempsey, N., Burton, M. (2014) Coordinating place-keeping: towards more sustainable places, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 173-185, Routledge

Smith, H., Pereira, M., Hull, A., Konijnendijk, C. (2014a) The governance of open space: decision-making around place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 52-75, Routledge

Smith, H., Pereira M., Roe, J., Sosenko, F., Lindholm, C., Mathers, A. (2014b) The evaluation of place-keeping: unrealised potential i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 151-172, Routledge

Stuart-Murray, J. (2007) The practice of sustainable landscape architecture, i: Benson J.F. och Roe, M (red.), *Landscape and sustainability*, 222-236, Routledge

Thompson, Ian H. (2000) *Ecology, community, and delight: sources of values in landscape architecture*, London, E & FN Spon

Özguner, H., Kendle, A.D., Bisgrove, R.J. (2007) *Attitudes of landscape professionals towards naturalistic versus formal urban landscapes in the UK*, Landscape and Urban Planning 81, 34–45

BILDKÄLLOR

Alla illustrationer och modeller är skapade av författaren.

Vattenfärgsstrukturerna som har använts är hämtade från:

<http://www.cgarofani.deviantart.com/gallery/> (omslaget, s. 13, 17, 34, 50, 74 och 92)

http://www.unsigneddesign.com/Watercolor%20Textures/watercolor_9_by_SadMonkeyDesign_res.jpg (s. 25, 33)

<https://www.flickr.com/photos/31124107@N00/2717133008/> (s. 21)

<http://wegraphics.net/downloads/free-watercolor-smudges-vectors-textures-and-brushes/> (s. 6)

BILAGA: INTERVJUGUIDE

HUR RESONERAR DESIGNERS OCH GRÖNYTEFÖRVALTARE I FRÅGAN OM LÅNGSIKTIGHET MED AVSEENDE PÅ GRÖNYTOR OCH DERAS SKÖTSEL?

*Kort information om exjobbet och att intervjuerna kommer att användas anonymt i uppsatsen.
Informera om inspelning av samtalet, fråga om det är ok*

DESIGNER

Personlig information, utbildning och yrkesbeskrivning

- 1a. Vilken erfarenhet/utbildning har du kopplat till ditt yrke?
- 1b. Hur mycket erfarenhet har du av att utforma grönytor och jobba med vegetation?
- 1c. Beskriv dina arbetsuppgifter kort.

Attityd till egna arbetet kopplat till förvaltning/skötsel och långsiktighet

2. Kan du ge ett exempel på en grönyta du har ritat där du hade tankar kring långsiktighet?
 - a. Funderade du på hur vegetationen utvecklas över tid? *Hur då? Varför?*
 - b. Hade du en tanke om hur skötseln ska fungera? *Hur? Ge exempel*
 - c. Vad tycker du är det svåraste med att designa grönytor kopplat till hur de ska förvaltas?

3. Går du tillbaka till något du har ritat för att se hur det har utvecklats?
 - a. Vilka erfarenheter har du då gjort?

4. Tycker du att du har möjlighet att överlag jobba "långsiktigt" med grönytor?
 - a. Om Ja, hur jobbar du då? Kan du ge exempel?
 - b. Om Nej, vad är det som hindrar detta? Hur hade du velat jobba om du jobbade långsiktigt?

5. Vad betyder långsiktighet för dig?
 - a. Vilka tidsintervall tänker du i? Nybyggt? 5 år? 10 år? 50 år? Obestämt "framtid"?
 - b. Hur kopplas din estetiska eller funktionella vision till olika åldrar på grönytan?

6. Vad ser du som *din uppgift som designer* gällande utformandet av gröna ytor?

Koppling till andra instanser

7. Hur upplever du att kopplingen till förvaltningsinstansen fungerar?
 - a. Har du möjlighet att föra tankar om skötsel och utveckling vidare i "kedjan/processen"?
 - b. Upplever du att beställaren har en klar bild eller tydliga krav på hur ytorna ska fungera kopplat till förvaltning och skötsel?
 - c. Får du restriktioner eller kommentarer kopplat till hur skötseln kommer att bli på ytan du ritar? Hur ser de ut i så fall?

8. Vad ser du som *förvaltningskedets uppgift* gällande gröna ytor?

FÖRVALTARE/ADMINISTRATIV

Personlig information, utbildning och yrkesbeskrivning

- 1a. Vilken erfarenhet/utbildning har du kopplat till ditt yrke?
- 1b. Hur mycket erfarenhet har du av att förvalta grönytor och jobba med vegetation?
- 1c. Beskriv dina arbetsuppgifter kort.
- 1d. Får du möjlighet att vidareutbilda dig genom jobbet? Vilken typ av utbildning gäller det i så fall?

Organisation

2. Hur ser förvaltningsorganisationen ut?
 - a. Hur ser din instans/avdelning ut?
 - b. Hur ser drift/utföraravdelningen ut?

Skötselbeskrivningar och långsiktiga dokument

3. Finns det en skötselbeskrivning?
 - a. Hur ser den ut?
 - b. Vem/Vilken kompetens jobbar med beskrivningarna?
 - c. Finns det något mer än tekniska beskrivningar?

4. Finns det någon form av långsiktiga planer/strategidokument?

- a. Vilka planer rör det sig om?
- b. Vad innehåller planerna och hur detaljerade är de?
- c. Vilket tidsperspektiv har planerna?

Attityd till egna arbetet kopplat till förvaltning/skötsel och långsiktighet

- 5. Kan du ge ett exempel på en grönyta där du/ni har tänkt långsiktigt?
 - a. Funderar du då på hur vegetationen utvecklas över tid? *Hur då? Varför?*
 - b. Hur formuleras skötselinstruktioner för att intentionen ska gå vidare ner i organisationen?
 - c. Har du någon erfarenhet av att arbetet med långsiktighet har fungerat eller inte fungerat?
 - d. Vad var det som gjorde att det inte fungerade?
- 6. Är du nöjd med hur förvaltningen och skötseln fungerar idag?
 - a. Vad är det som gör att det är bra?
 - b. Vad kan förbättras?
 - c. Vilka är de största svårigheterna med att förvalta grönytor?
- 7. Vad ser du som *din uppgift* gällande förvaltningen av gröna ytor?

Långsiktighet

- 8. Tycker du att du har möjlighet att överlag jobba "långsiktigt" med grönytor?
 - a. Om Ja, hur jobbar du då? Kan du ge exempel?
 - b. Om Nej, vad är det som hindrar detta? Hur hade du velat jobba om du jobbade långsiktigt?
- 9. Vad betyder långsiktighet för dig?
 - a. Ur vilka perspektiv tänker du långsiktigt? Ekonomiskt? Dynamiskt? Estetiskt? Andra?
 - b. Hur prioriterar du mellan de olika perspektiven?
 - c. Vilka tidsintervall tänker du i? 5 år? 10 år? 50 år? Obestämt "framtid"?

Koppling till andra instanser

- 10. Hur upplever du att kopplingen till design resp. skötsel/

förvaltning fungerar?

- a. Har din instans krav till designern hur något ska kunna utvecklas eller skötas?
- b. Upplever du att designern har en klar bild eller tydliga idéer om hur ytorna ska utvecklas/skötas på sikt?
- c. Upplever du att skötselpersonalen på plats har en aktiv del i utvecklingsarbetet?

- 11. Vad ser du som *designerns uppgift* gällande gröna ytor?

- 12. Vad ser du som *skötselpersonalens uppgift* gällande gröna ytor?

SKÖTSELPERSONAL/PRAKTISK

Personlig information, utbildning och yrkesbeskrivning

- 1a. Vilken erfarenhet/utbildning har du kopplat till ditt yrke?
- 1b. Hur mycket erfarenhet har du av att förvalta grönytor och jobba med vegetation?
- 1c. Beskriv dina arbetsuppgifter kort.
- 1d. Får du möjlighet att vidareutbilda dig genom jobbet? Vilken typ av utbildning gäller det i så fall?

Attityd till egna arbetet kopplat till förvaltning/skötsel och långsiktighet

- 2. Är du nöjd med sättet du jobbar på idag och resultatet det ger på de gröna ytorna?
 - a. Kan du ge ett exempel på hur det är när det är "bra"?
 - b. Upplever du att det finns rutiner eller metoder som skulle kunna leda till bättre skötsel?
 - c. På vilket sätt vill du förbättra? Vad syftar den förbättringen till?
- 3. Tycker du att du har möjlighet att överlag jobba "långsiktigt" med grönytor?
 - a. Om Ja, hur jobbar du då? Kan du ge exempel?
 - b. Om Nej, vad är det som hindrar detta? Hur hade du velat jobba om du jobbade långsiktigt?

- 4. Vad betyder långsiktighet för dig?

- a. Ur vilka perspektiv tänker du långsiktigt? Ekonomiskt?

Dynamiskt? Estetiskt? Andra?

b. Hur prioriterar du mellan de olika perspektiven?

c. Vilka tidsintervall tänker du i? 5 år? 10 år? 50 år? Obestämt ”framtid”?

5. Vad ser du som *din uppgift* gällande skötseln av gröna ytor?

Koppling till andra instanser

6. Vem eller vad styr vad som ska göras ute på plats?

a. Finns det personer eller dokument som styr vad som ska göras?

b. Hur ser de dokumenten ut?

c. Får du bestämma själv? Göra egna bedömningar?

d. Känner du att du kan komma med idéer på utveckling för en yta?

e. Tror du att det hade sett ut på ett annat sätt om skötsepersonalen fick ta mer eget ansvar för skötseln?

Hur då?

